Que
Travail
rm 1n

Travail Québec

[Misc pubns]
1976 [3c]

[hours of work]

L'HORAIRE VARIABLE AU QUÉBEC: RAPPORT D'ENQUÊTE

Louise H. Côté et Normande Lewis

WITHDRAWN
FEB 7 1977
RECEIVED

Ministère du Travail
et de la Main-d'oeuvre
Direction générale de la recherche

Hours of labour

MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE
DIRECTION GENERALE DE LA RECHERCHE

L'HORAIRE VARIABLE AU QUEBEC:

RAPPORT D'ENQUETE

Louise H. Côté et Normande Lewis
avec la collaboration de
R. Boulard et B. Turgeon

Service des études en organisation
du travail,
Juillet 1976

Gift.
Que. official editor.

La reproduction des textes, en tout ou en partie, est autorisée à la condition d'en mentionner la source.

Première impression: 1,000 exemplaires

Cette publication est disponible chez:

L'Editeur Officiel du Québec
1283 boul. Charest ouest
Québec, Qué.

ISBN 0-7754-2597-4

Dépôt légal
3e trimestre 1976
Bibliothèque Nationale du Québec.

TABLE DES MATIERES

Page

TABLE DES MATIERES iii

INTRODUCTION 1

PROBLEMATIQUE 3

SECTION I - RAPPORT DESCRIPTIF 13

CHAPITRE I : METHODOLOGIE 15

1. Première phase 17
2. Méthodologie concernant la deuxième phase 20

CHAPITRE II : CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION 27

1. Répartition par grand secteur d'activité 29
2. Répartition des employés suivant la catégorie d'emploi 29
3. Services ou départements où sont implantés les horaires variables 32
4. Répartition des organismes suivant le nombre d'employés ayant l'horaire variable 33
5. Répartition des employés suivant le sexe et la syndicalisation 36

CHAPITRE III : MODE D'IMPLANTATION DE L'HORAIRE VARIABLE 39

1. Origine de la proposition d'implantation de l'horaire variable 43
2. Participation à l'élaboration de l'horaire variable 45
3. Consultation des intéressés avant l'essai de l'horaire variable 47
4. Consultation des intéressés avant l'adoption définitive de l'horaire variable 50
5. Consultation externe 53

Page

6. Moment de l'implantation de l'horaire variable 55
7. Statut des horaires variables 57
8. Intention d'étendre l'application de l'horaire variable dans l'organisation 58
9. Degré d'uniformité de l'horaire variable 58

CHAPITRE IV : FONCTIONNEMENT DE L'HORAIRE VARIABLE 65

1. Périodes de référence et heures réglementaires 68
2. Mode de décision concernant les heures d'arrivée et de départ 70
3. Périodes retenues comme plages mobiles du matin et du soir 73
4. Durée des plages mobiles du matin et du soir 75
5. Combinaisons de plages fixes, suivant les intervalles 77
6. Durée combinée des plages fixes 79
7. Durée et moment de la plage mobile du midi 81
8. Possibilité de report du temps 84
9. Crédit et débit maxima par période de référence 86
10. Remboursement des heures créditées 88
11. Possibilité de surtemps rémunéré à un taux majoré 92
12. Traitement des heures en débit 96
13. Système d'enregistrement du temps 98
14. Uniformité du système d'enregistrement du temps dans les divers services et degré de contrôle de l'employeur sur le temps de travail 100

CONCLUSION 107

SECTION II - EFFETS ORGANISATIONNELS 107

Chapitre I effets organisationnels 111
1. Influence sur les effectifs 115
2. Influence sur les heures de présence au travail ... 119
3. Influence sur la productivité 124
4. Influence sur les communications internes 126
5. Influence sur les heures de service aux clients ... 127
6. Influence sur l'organisation des tâches 128
7. Influence sur les dépenses de l'entreprise 130
Conclusion 132

Chapitre II habitudes des employés 133
1. Les heures d'arrivée et de départ 135
2. Variation de l'horaire individuel 137
3. Utilisation de la pause du midi 138
4. Habitudes relatives au crédit et au débit 140

Chapitre III Les réactions à l'horaire variable 147
1. Réaction globale 149
2. Avantages et désavantages de l'horaire variable ... 152

Résumé et conclusion 163
Annexe I - Questionnaire aux entreprises et aux associations 169
Annexe II - Questionnaire téléphonique 173
Annexe III - Questionnaire d'entrevue 179

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	1	Répartition par grand secteur économique des organismes ayant l'horaire variable au Québec
Tableau	2	Répartition des employés ayant l'horaire variable suivant la catégorie d'emploi
Tableau	3	Services ou départements touchés par l'horaire variable
Tableau	4	Répartition des organismes suivant le nombre d'employés ayant l'horaire variable
Tableau	5	Effectifs ayant l'horaire variable suivant le sexe et la syndicalisation.
Tableau	6	Horaires-types avant l'expérimentation des horaires variables
Tableau	7	Origine de la proposition d'implantation de l'horaire variable
Tableau	8	Nombre et pourcentage des organisations suivant la participation de certains groupes à l'élaboration de l'horaire variable
Tableau	9	Modes de consultation des différents groupes concernés avant l'essai de l'horaire variable
Tableau	10	Modes de consultation des différents groupes concernés avant l'adoption définitive des horaires variables
Tableau	11	Consultation externe
Tableau	12	Moment d'implantation de l'horaire variable suivant le type d'horaire
Tableau	13	Statut des horaires variables
Tableau	14	Intention ou non d'appliquer l'horaire variable à d'autres services ou départements de l'organisation

Tableau 15	Degré d'uniformité de l'horaire variable
Tableau 16	Période de référence et nombre d'heures règlementaires durant la période de référence suivant le type d'horaire variable
Tableau 17	Mode de décision concernant les heures d'arrivée et de départ des employés ayant l'horaire variable
Tableau 18	Distribution des organisations suivant les périodes combinées retenues pour constituer les plages mobiles du matin et du soir
Tableau 19	Durée combinée des plages mobiles du matin et du soir
Tableau 20	Distribution des organisations suivant les intervalles combinés des plages fixes du matin et de l'après-midi
Tableau 21	Distribution des organisations suivant la durée combinée des plages fixes de l'avant-midi et de l'après-midi
Tableau 22	Durée minimale de la période du dîner selon l'intervalle de la plage mobile du midi
Tableau 23	Possibilité de report du temps suivant la nature de l'horaire variable
Tableau 24	Distribution des organisations permettant le report du temps suivant les heures maxima en crédit et débit, par période de référence
Tableau 25	Mode de remboursement des heures créditées
Tableau 26	Possibilité avec l'horaire variable d'effectuer du surtemps rémunéré à un taux majoré
Tableau 27	Horaires variables suivant le traitement des heures en débit
Tableau 28	Systèmes d'enregistrement du temps suivant la période de référence

Tableau	29	Uniformité du système d'enregistrement du temps suivant les divers services et degré de contrôle de l'employeur sur le temps travaillé
Tableau	30	Raisons d'implantation de l'horaire variable par ordre d'importance
Tableau	31	Influence de l'horaire variable sur le volume du personnel
Tableau	32	Influence de l'horaire variable sur le nombre de départs (roulement), le nombre d'heures supplémentaires, le nombre d'absences et le temps perdu à cause de retard
Tableau	33	Influence de l'horaire variable sur le recrutement
Tableau	34	Influence de l'horaire variable sur le nombre d'absences payées par l'employeur
Tableau	35	Influence de l'horaire variable sur la productivité et la qualité des services (produits)
Tableau	36	Influence de l'horaire variable sur les communications entre les différents services
Tableau	37	Influence de l'horaire variable sur les heures de service aux clients
Tableau	38	Influence de l'horaire variable sur l'organisation des tâches
Tableau	39	Influence de l'horaire variable sur les dépenses de l'entreprise
Tableau	40	Habitudes des employés quant à leurs heures d'arrivée et de départ
Tableau	41	Variation des horaires individuels d'un jour à l'autre
Tableau	42	Influence de l'horaire variable sur le temps pris pour dîner

Tableau	43	Position approximative des employés par rapport à leur caisse d'heures en termes de pourcentage du nombre d'employés dans l'entreprise
Tableau	44	Habitudes des employés relativement aux heures de crédit accumulées en moyenne durant leur période de référence
Tableau	45	Habitudes des employés relativement aux heures de débit accumulées en moyenne durant leur période de référence
Tableau	46	Réaction des divers groupes concernés face à l'horaire variable
Tableau	47	Principaux avantages de l'horaire variable tels que perçus par l'entreprise
Tableau	48	Principaux désavantages de l'horaire variable tels que perçus par l'entreprise
Tableau	49	Principaux avantages de l'horaire variable pour les employés tels que perçus par les dirigeants
Tableau	50	Principaux désavantages de l'horaire variable pour les employés tels que perçus par les dirigeants d'entreprise

Introduction

La présente enquête vise deux objectifs: décrire le phénomène de l'horaire variable au Québec et recueillir des données quant à ses effets sur les organisations qui l'adoptent.

En ce qui concerne le premier objectif, il s'agit d'abord de connaître l'ampleur du phénomène, d'identifier les formules en vigueur, de déterminer dans quels types d'organismes il tend à se répandre et de décrire la main-d'oeuvre qu'il touche.

Pour ce qui est des effets sur les organisations, il ne s'agissait pas de réaliser une expérience ou une recherche originale sur le sujet mais plutôt de recueillir les données déjà disponibles dans les entreprises et les commentaires des employeurs sur la rentabilité du nouvel horaire, sur ses avantages et ses inconvénients.

L'enquête s'inscrit dans un programme d'études plus vaste qu'a entrepris la Direction Générale de la Recherche du ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre sur les réaménagements des temps de travail. Les textes suivants, qui portent également sur l'horaire variable, sont disponibles à la direction:

TURGEON, B. (1976). L'horaire variable: examen de la littérature.

TESSIER, B.-M., TURGEON, B. (1976). Rapport de la mission d'étude sur l'horaire variable en Allemagne et en Suisse.

De plus, une étude des conséquences de l'horaire variable pour l'individu-travailleur viendra compléter ce programme.

Problématique

Ce chapitre comporte deux parties qui correspondent aux deux grands objectifs du rapport: la description du phénomène au Québec et ses effets sur les organisations.

Avant de s'engager plus avant dans la problématique, il convient de définir l'objet de l'étude. L'horaire variable est un horaire de travail qui permet à l'employé de décider, sur une base quotidienne et autonome, à l'intérieur de certaines limites, de ses heures d'arrivée et de départ. Un horaire variable comporte des "plages fixes" durant lesquelles la présence de l'employé est obligatoire. Mais il comporte aussi des "plages mobiles" durant lesquelles l'employé peut arriver au travail ou l'interrompre à tout moment. Il existe deux formes d'horaires variables. les horaires souples et les horaires personnalisés. Si l'employé doit travailler un nombre d'heures invariable chaque jour, on est en présence d'un horaire souple. Avec l'horaire personnalisé, les reports de temps d'un jour à l'autre, d'une semaine à l'autre ou même d'un mois à l'autre, sont permis. Enfin, nous retiendrons également les cas d'horaires libres, i.e. les horaires qui ne comportent aucune plage fixe.

La description du phénomène au Québec

L'un des objectifs premiers de l'enquête était de déterminer l'ampleur actuelle du phénomène: le nombre d'entreprises ayant

adopté l'horaire variable à titre expérimental ou à titre définitif et le nombre d'employés touchés. Il convient d'apporter dès maintenant une réserve: l'enquête ne concerne que les secteurs privé et para-public. Les fonctions publiques provinciale, fédérale et municipale en sont exclues.

a) Caractéristiques de la population

L'examen de la littérature (Turgeon, 1976) suggère que l'horaire variable se répand surtout dans les entreprises du secteur tertiaire,qu'il touche principalement des employés de bureau, et pénètre plus rapidement les milieux non-syndiqués. Dans le but de vérifier ces hypothèses, le secteur d'activités, les emplois et la syndicalisation ont été retenus comme variables dans l'enquête. Des données ont également été recueillies sur la nature des services ou départements touchés dans les organisations et sur le sexe des employés.

Il est à noter que la Direction Générale de la Recherche a déjà recueilli des statistiques sur ces mêmes variables en ce qui concerne la semaine comprimée [1]. Ainsi, il sera possible de comparer les populations touchées par ces deux formes de réaménagement des temps de travail.

1- ACOCA, V.-B., BOULARD, R. TESSIER, B.-M. (1975). La semaine comprimée au Québec. Travail Québec, 11, (5)- 15-21.

b) Implantation de l'horaire variable

Toute innovation est évaluée en bonne partie par comparaison avec la situation qui prévalait auparavant. C'est pourquoi, des renseignements ont été recueillis sur l'horaire précédent: la durée du travail par jour et par semaine, les heures d'arrivée et de départ, les heures de pause le midi. Ces données permettent notamment de savoir si l'introduction du nouvel horaire s'accompagne d'un changement dans la durée du travail.

Cependant, en ce qui concerne l'introduction du nouvel horaire, notre principale préoccupation a porté sur le rôle joué par les différentes parties concernées: la direction, le service du personnel, les contremaîtres, les employés, le syndicat. Il s'agit de déterminer qui a proposé le changement d'horaire, qui a élaboré la formule, qui a été consulté, à quel moment et par quels moyens. La littérature indique en effet que l'introduction de l'horaire variable est généralement une initiative patronale en Europe. Par ailleurs, les auteurs insistent beaucoup sur la nécessité d'une consultation intensive du personnel au moment de l'introduction.

Enfin, la date de l'introduction de l'horaire, son statut expérimental ou définitif, de même que l'intention d'étendre ou non les expériences en cours fournissent des indices sur la progression du phénomène.

c) Fonctionnement de l'horaire variable

L'horaire variable peut revêtir une diversité étonnante de formes. L'enquête devait permettre de les décrire en fonction de leurs principaux paramètres.

C'est peut-être la longueur de la période de référence qui constitue la dimension la plus importante et c'est d'ailleurs en fonction de celle-ci qu'on distingue les horaires souples des horaires personnalisés. Rappelons qu'on appelle"période de référence"l'intervalle de temps au bout duquel l'employé est tenu d'avoir travaillé durant un nombre d'heures déterminé. Il va de soi que plus cette période s'allonge, plus grande devient la marge d'autonomie laissée à l'employé.

La durée et l'emplacement des plages mobiles et des plages fixes sont également nécessaires pour décrire les formules. Certains horaires comportent une plage mobile le midi (en plus des plages mobiles du matin et du soir). Il fallait alors savoir si, comme c'est l'usage en Europe, on exige de l'employé qu'il s'accorde une pause minimum et de déterminer cette durée de repos obligatoire.

Avec l'horaire personnalisé, on permet parfois à l'employé d'accumuler un crédit d'heures ou d'accuser un débit à la fin de la période de référence. En plus de vérifier l'existence de cette

pratique et de mesurer le maximum de report autorisé, l'enquête a permis de déterminer ce qu'il advient de ces heures (si elles sont payées ou prises en congés, suivant quelle modalité, etc.) et également ce qu'il advient lorsque le maximum autorisé est dépassé par l'employé.

La littérature indique que l'introduction de l'horaire variable entraîne fréquemment des modifications dans les politiques relatives aux absences payées et aux heures supplémentaires. Il importe donc de savoir si le nombre d'absences permises a été modifié et sur quelle base les congés seront désormais crédités à l'employé. On a également cherché à savoir comment se définissent désormais les heures supplémentaires payées à un taux majoré, comment on les distingue des heures "excédentaires" que l'employé peut accumuler pour se constituer une réserve ou combler un retard.

Enfin, l'horaire variable peut entraîner de nouveaux modes de saisie des temps de présence. Il y avait donc intérêt à obtenir des renseignements sur les systèmes d'enregistrement utilisés (horloges, feuilles de présence, etc.) et sur le contrôle exercé par l'employeur.

Les effets organisationnels

Le deuxième objectif de l'enquête consiste à recueillir des données sur les conséquences de l'horaire, sur l'efficacité organisationnelle et des premières indications sur l'usage que font

les employés des possibilités offertes ainsi que sur la réaction du personnel.

a) L'efficacité organisationnelle

A la suite d'un examen de la littérature, Turgeon (1976) estimait en conclusion que les données recueillies à ce jour ne permettaient pas encore de quantifier un changement de productivité et que ce changement varierait beaucoup, de toute façon, d'une entreprise à l'autre. Il est rarement possible d'en arriver à une mesure globale d'un changement de productivité et de l'attribuer avec certitude à l'introduction du nouvel horaire. La plupart du temps, les chercheurs ont dû se contenter d'étudier une série d'indices partiels de productivité fournis par les organismes. Comme il s'agissait ici de recueillir des données déjà disponibles dans les entreprises et les commentaires des représentants de l'employeur, force était d'adopter la même stratégie. Les hypothèses suivantes ont été dégagées de la littérature.

1- Dans quelques cas l'horaire variable aurait provoqué un accroissement de productivité tel qu'on aurait diminué les effectifs dans les services touchés.

2- Plusieurs auteurs ont rapporté une diminution sensible du nombre des départs volontaires (en Europe principalement).

3- De même, la plus grande attraction de l'organisation faciliterait le recrutement.

4- Les problèmes des retards sont presque éliminés, par définition.

5- On note une diminution des absences de courte durée parce que, sous l'ancien horaire, plusieurs employés préféraient prendre une demi-journée de congé plutôt que de se voir reprocher un retard et que l'horaire variable permet de vaquer à ses affaires personnelles sur semaine plus facilement.

6- Le temps supplémentaire serait aussi réduit par suite d'un accroissement du rendement.

7- De façon plus générale, le rendement et la qualité des services auraient été améliorés.

8- L'horaire variable peut limiter les communications dans l'organisation puisqu'on ne peut être assuré de la présence du personnel que durant les plages fixes.

9- Le nouvel horaire peut entraîner des modifications dans les heures d'ouverture aux clients.

10- L'introduction de l'horaire peut nécessiter un réaménagement des tâches afin d'assurer les services ou la production de façon ininterrompue.

11- Si les établissements doivent être ouverts plus longtemps, il peut s'ensuivre une augmentation des dépenses générales (chauffage, éclairage, etc.).

b) Nouvelles habitudes des employés

Il s'agissait ici d'obtenir, via les renseignements fournis par les employeurs, un premier aperçu des horaires personnels qu'avaient choisis les employés. Plus précisément, on cherchait à vérifier les hypothèses suivantes, formulées à partir des recherches antérieures:

1- En moyenne, les employés entreraient au travail un peu plus tôt que sous l'ancien régime.

2- Dans la plupart des expériences, on a noté une grande régularité dans l'horaire quotidien choisi par chaque individu.

3- Les employés tendraient plutôt à diminuer qu'à allonger la période consacrée au repos du midi.

4- La majorité des employés sur un horaire personnalisé accumuleraient un crédit d'heures plutôt qu'un débit.

c) Les réactions face à l'horaire

Les recherches précédentes font mention d'une réaction des plus favorables chez les employés. Cependant, les contremaîtres se montreraient souvent un peu moins enthousiastes: plusieurs

craindraient une perte de statut ou d'autorité et il arrive qu'en vertu de leurs responsabilités les contremaîtres bénéficient dans une moindre mesure des possibilités offertes. Il y avait donc intérêt à obtenir des données quant à la réaction des différents groupes concernés: la direction et les cadres, la maîtrise et les employés.

On a cherché également à identifier les principaux avantages et inconvénients perçus,d'une part,pour l'entreprise et,d'autre part,pour le personnel.

Une réserve s'impose: tous les commentaires recueillis, même ceux qui concernent la réaction des employés, proviennent de représentants de l'employeur (rattachés, le plus souvent, au service du personnel). Ces données pourront être complétées par une enquête où l'on interrogera, cette fois, les employés touchés par l'horaire variable.

Section I

Rapport descriptif

Chapitre I

Méthodologie

1. Première phase

La méthode utilisée au cours du premier inventaire a déjà été exposée dans le rapport qui a suivi cette première phase de la recherche (texte disponible à tous les intéressés). Nous ne rappelons ici que quelques points à cause de leur lien avec la méthode adoptée par la suite.

Le Service possédait au départ une liste fournissant les noms d'une vingtaine d'entreprises dont au moins un groupe d'employés travaillait sur l'horaire variable. L'hypothèse a alors été émise à l'effet que les organismes d'un même secteur d'activité étaient susceptibles d'avoir également essayé ce type d'horaire.

Conséquemment, un répertoire pratiquement exhaustif des entreprises et associations de ces secteurs a été effectué au Québec (le terme "entreprises" incluant les organismes para-publics comme les CEGEPS, les universités et les hôpitaux). Seuls les organismes gouvernementaux ont été exclus de cet inventaire. Les secteurs couverts

(secteurs compris souvent dans le sens sous-secteurs ou branches d'activités) furent les suivants:

> Aciéries, alimentation, associations, assurances, banques, cegeps et universités, chambres de commerce, développement et administration en immeuble, électronique, fiducie, hôtellerie, informatique, investissements, laboratoires d'essai, pâtes et papiers (plus journaux),pharmacie et chimie, pétrochimie, tabac et divers.

Un court questionnaire, présenté sous forme de sondage (cf. annexe I: questionnaire aux entreprises et questionnaire aux associations) a ensuite été expédié aux 399 entreprises et 80 associations répertoriées. Le questionnaire était accompagné d'une lettre fournissant une définition succincte de l'horaire variable.

Au total, cet inventaire a couvert une population de 502 organismes au cours des mois de mai et juin 1975 et a permis une réponse de la part de 402 entreprises et associations. Quatre-vingt huit (88) entreprises et corps para-publics de même que 5 associations ont répondu avoir "une forme quelconque d'horaire variable" à ce moment-là. Ces résultats ont cependant dû être interprétés avec réserve.

Tout d'abord, la méthode utilisée dans cette première phase ne permettait pas de conclure que la liste des entreprises et organisations par secteur fût tout à fait exhaustive. Sans doute y a-t-il eu dans les secteurs retenus et dans d'autres secteurs quelques organismes qui expérimentaient l'horaire variable et qui n'ont pas été contactés. De plus, les refus de répondre et les retours de courrier ne signifiaient pas nécessairement que l'horaire variable était inexistant dans les organismes. Enfin, il y avait lieu de se demander si les cas d'horaire variable recensés référaient bien à l'horaire variable suivant le sens et les limites donnés à cette expression par les chercheurs. La définition fournie avec le questionnaire, bien que brève, était précise et devait normalement exclure les cas d'horaires échelonnés[1], d'horaires flottants[2] et les cas d'horaires variables pour l'été seulement. Mais certains organismes ont pu croire sincèrement avoir l'horaire variable sans se référer au sens strict.

---

1. Horaire échelonné: Echelonnement des heures d'arrivée et de départ sur décision de la direction.

2. Horaire flottant: Echelonnement des heures d'arrivée et de départ sur décision de l'employé, cette décision de l'employé étant prise toutefois pour une période déterminée.

En conséquence, il s'agissait dans une deuxième phase de cette recherche de faire préciser par les 93 organismes référés les horaires en vigueur et de ne faire porter notre étude que sur les cas réels d'horaire variable.

2. Méthodologie concernant la deuxième phase

Il a été décidé à l'été 1975 que la deuxième phase de la recherche porterait seulement sur les cas d'horaires variables pouvant répondre aux trois conditions suivantes:

- Les plages mobiles du matin et du soir devaient être d'une durée d'au moins une (1) heure;
- Les employés devaient pouvoir modifier leurs heures d'arrivée et de départ quotidiennement sans avoir à en référer à leurs supérieurs;
- Les organismes à retenir dans notre population devaient comprendre un personnel d'au moins 10 personnes travaillant sous un horaire variable.

Une fois fixés ces critères, il a été décidé de procéder à une vérification des horaires recensés afin de voir s'ils répondaient bien à

ces trois conditions. Cette vérification a été effectuée, à l'été 1975, par téléphone à l'aide d'un court questionnaire (cf. annexe II: questionnaire téléphonique).

Cette vérification effectuée, nous avons retenu quarante cas d'horaire variable au sens où les chercheurs ont restreint le phénomène. Ces quarante cas réfèrent soit à des horaires souples, soit à des horaires personnalisés, soit encore à des horaires libres. Suite à la revue de littérature et en fonction de la terminologie adoptée par l'Office de la langue française, ces horaires ont les caractéristiques suivantes:

horaires souples: horaires variables suivant lesquels le nombre d'heures à effectuer par jour est fixe; la période de référence est la journée; il n'y a pas de report du temps d'un jour à l'autre; toutes les plages fixes sont obligatoires (i.e. requièrent la présence des travailleurs).

horaires personnalisés: horaires variables suivant lesquels le nombre d'heures à effectuer par jour est variable; la période de référence est la semaine ou quelques semaines; le report du temps est parfois possible d'une période de référence à l'autre; les plages fixes sont en général obligatoires, mais parfois on exige la présence des travailleurs que pour une fraction des plages fixes (ex. 8/10).

horaires libres: horaires variables suivant lesquels toute la journée est constituée de plages mobiles (pas de plage fixe); le nombre d'heures par jour est laissé à la discrétion de chaque employé; il n'y a souvent pas de période de référence d'où impossibilité de reporter le temps; s'il y en a une, elle est d'un certain nombre de semaines (2 ou 4) ou encore c'est le mois. [1]

---

1. La grille "A" qui suit résume les caractéristiques de ces trois types d'horaire variable.

GRILLE "A"

Caractéristiques des différents horaires retenus pour la recherche

HORAIRE	PLAGES MOBILES	PLAGES FIXES	NOMBRE D'HEURES PAR JOUR	PERIODE DE REFERENCE	REPORT DU TEMPS
SOUPLE	minimum: 1 heure	toutes sont obligatoires	fixe	une journée	aucun
PERSONNALISE	minimum: 1 heure	A- toutes sont obligatoires B- certaines sont libres	variable	A- 2 semaines B- 4 semaines C- plus de 4 semaines	A- aucun B- d'une période de référence à l'autre
LIBRE 1	toute la journée	aucune	variable	A- 2 semaines B- 4 semaines C- plus de 4 semaines	d'une période de référence à l'autre
LIBRE 2				aucune	aucun

L'examen de nos quarante cas révéla qu'ils comprenaient 5 horaires souples, 32 horaires personnalisés et 3 horaires libres. C'est donc auprès de ces organisations que s'est déroulée l'enquête.

Les chercheurs réunis en équipe multi-disciplinaire ont alors convenu de recueillir leurs données à l'aide d'entrevues structurées, basées sur un questionnaire détaillé. Celui-ci est fourni en annexe III et couvre les caractéristiques de la population, le mode d'implantation de l'horaire variable dans l'organisation, le fonctionnement de l'horaire ainsi qu'un ensemble d'effets possibles au niveau organisationnel.

Après avoir construit le questionnaire, les rendez-vous dans les entreprises furent pris; les entrevues se déroulèrent à l'automne 1975. Certaines compagnies de grande taille ayant déjà été contactées au début des recherches, il a été décidé dans leur cas de compléter l'information disponible par téléphone.

Les compilations terminées, des tableaux simples ont été dressés par les chercheurs en se référant aux questions posées. Quelques tableaux seulement croisent deux ou trois variables; il s'agissait par là de rendre le tableau plus signifiant.

L'analyse des tableaux a donné lieu aux conclusions qui suivent. On jugera plus tard, compte tenu de la taille restreinte de notre population et des besoins, s'il est pertinent de dresser des tableaux à variables croisées.

Chapitre II

Caractéristiques de la population

La population étudiée comprend trente-sept (37) entreprises et trois (3) associations. Etant donné le petit nombre de ces dernières, on n'a pas poursuivi cette distinction; on fera donc référence par la suite à une population de quarante (40) organisations.

Quelles sont les caractéristiques de ces organisations et de leur personnel sous l'horaire variable?

1. Répartition par grand secteur d'activité

Notre population se retrouve exclusivement dans quatre (4) grands secteurs d'activité économique comme le montre le tableau 1. Quinze (15) organismes appartiennent aux assurances, quinze (15) autres aux services socio-culturels, commerciaux et personnels, neuf (9) au secteur manufacturier et un (1) seul au secteur des communications. Bref, 75% des organismes appartiennent à deux secteurs, les assurances et les services socio-culturels, commerciaux et personnels.

2. Répartition des employés suivant la catégorie d'emploi

Le tableau 2 indique que la plus grande part (environ 55%) des employés ayant l'horaire variable est constituée d'employés de bureau (4,435).

TABLEAU: 1 REPARTITION PAR GRAND SECTEUR ECONOMIQUE DES ORGANISMES AYANT L'HORAIRE VARIABLE AU QUEBEC

SECTEURS [1]	ORGANISMES	
	N	%
ASSURANCES	15	37.5
SERVICES SOCIO-CULTURELS, COMMERCIAUX ET PERSONNELS [2]	15	37.5
INDUSTRIES MANUFACTURIERES [3]	9	22.5
COMMUNICATIONS	1	2.5
TOTAL	40	100

1. Selon la Classification des activités économiques, Bureau fédéral de la Statistique, 1971, pp. 19-22.

2. Cette catégorie regroupe les hôpitaux et les services divers.

3. Cette catégorie regroupe principalement les imprimeries, les raffineries de pétrole, les industries chimiques, alimentaires, de produits électriques, du bois, du meuble et de produits minéraux non-métalliques.

TABLEAU 2 REPARTITION DES EMPLOYES AYANT L'HORAIRE VARIABLE SUIVANT LA CATEGORIE D'EMPLOI

CATEGORIES D'EMPLOI	EMPLOYES AYANT L'HORAIRE VARIABLE	
	N	%
CADRES SUPERIEURS	244	3.04
CONTREMAITRES ET SUPERVISEURS (SURINTENDANTS)	709	8.85
PROFESSIONNELS	915	11.42
TECHNICIENS	1,072	13.37
EMPLOYES DE BUREAU	4,435	55.33
EMPLOYES A LA PRODUCTION	250	3.12
EMPLOYES D'ENTRETIEN	1	0.01
INDETERMINES	395	4.93
NON-REPONSES: 6 ORGANISATIONS		
TOTAL	8,015	100*

* L'addition dépasse légèrement 100 vu que les décimales ont été arrondies.

Viennent ensuite par ordre d'importance numérique les techniciens (13%), les professionnels (11%), les contremaîtres (9%) et les autres.

Ces résultats vont de pair avec ceux du tableau 1 en mettant l'accent sur la popularité de l'horaire variable dans des catégories d'emploi fortement représentées dans les services et les assurances.

3. Services ou départements où sont implantés les horaires variables

Les organisations répondantes se sont vu demander la liste des services ou départements dans lesquels était implanté un horaire variable. Les organismes en ont mentionné plus d'un en général, et six (6) ont indiqué que tous leurs services avaient l'horaire variable. Ce n'est donc pas le total qui est significatif ici mais le nombre de fois que tel type de service a été mentionné par rapport aux autres.

Le tableau 3 indique à cet effet que les "services comptables et services reliés aux assurances" ont été mentionnés dans dix-huit

(18) cas sur quarante (40) (on pouvait s'y attendre compte tenu de la répartition par secteur). Viennent ensuite, par ordre d'importance numérique, les directions de personnel, les secrétariats, les services d'informatique et de codification ainsi que la recherche et le développement.

En ce qui concerne la haute administration, elle a été mentionnée sept (7) fois. Mais ce nombre est plus ou moins significatif vu que la haute direction a sans doute de tout temps vécu sous une certaine forme d'horaire "variable" à cause de la particularité de ses tâches.

4. Répartition des organismes suivant le nombre d'employés ayant l'horaire variable

Les quarante organisations étudiées se distribuent de façon non-systématique suivant le nombre d'employés ayant l'horaire variable. Tout ce qui ressort un peu clairement de cette distribution (cf. tableau 4) c'est que le quart de notre population compte entre trente (30) et cinquante-neuf (59)employés sous l'horaire variable. Les organismes qui en comptent le moins représentent un

TABLEAU 3 SERVICES OU DEPARTEMENTS TOUCHES PAR L'HORAIRE VARIABLE [1]

SERVICES OU DEPARTEMENTS	FREQUENCE DE LA MENTION	
	N	%/40 [2]
Direction du personnel (incluant les relations de travail, la formation et les services médicaux d'urgence)	10	25.0
Informatique et codification	9	22.5
Recherche et développement (incluant documentation, planification, laboratoires et services d'ingénieurs)	9	22.5
Haute administration (finances, direction)	7	17.5
Services comptables et reliés aux assurances	18	45.0
Secrétariat (travail de bureau et courrier)	11	27.5
Marketing et publicité	4	10.0
Autres [3]	10	25.0
Tous les services sans spécification	6	15.0
Non-réponses (incluant"ne savent pas")	5	12.5

1. Les réponses ont fait l'objet d'une catégorisation post-questionnaire.

2. Ce pourcentage indique la proportion des entreprises ayant fait cette mention sur le total de 40, reportée sur 100.

3. Incluant imprimerie, production, achats, emballage, information et traduction.

TABLEAU 4 REPARTITION DES ORGANISMES SUIVANT LE NOMBRE D'EMPLOYES AYANT L'HORAIRE VARIABLE

NOMBRE D'EMPLOYES AYANT L'HORAIRE VARIABLE		ORGANISMES	
		N	%
De...	10 à 29	7	17.5
	30 à 59	10	25.0
	60 à 99	6	15.0
	100 à 199	2	5.0
	200 à 299	2	5.0
	300 à 399	4	10.0
	400 à 499	4	10.0
	500 et plus	5	12.5
TOTAL		40	100

pourcentage de 17.5%, ce sont après eux les organismes qui en comptent de 60 à 99 employés dont la proportion est la plus forte (15%). Plus de la moitié (57.5%) de notre population comprend donc moins de 100 employés sous l'horaire variable.

5. Répartition des employés suivant le sexe et la syndicalisation

Notre population se répartit à peu près également suivant le sexe comme le montre le tableau 5. Il y a un tout petit peu plus de femmes (3,778) que d'hommes (3,427) mais le sexe des travailleurs n'est pas connu dans 10% des cas.

En fait, on aurait pu s'attendre à ce que cette population comprenne une plus forte proportion de femmes étant donné la forte proportion des employés de bureau par rapport à l'ensemble des catégories d'emploi (cf. tableau 2: 55%).

En ce qui concerne le fait de la syndicalisation, la population de travailleurs sous l'horaire variable est très faiblement syndiquée comme le montre le tableau 5. Seulement 257 travailleurs

TABLEAU 5 EFFECTIFS AYANT L'HORAIRE VARIABLE SUIVANT LE SEXE ET LA SYNDICALISATION

	EFFECTIFS AYANT L'HORAIRE VARIABLE	
	N	%
I SEXE		
HOMMES	3,427	43
FEMMES	3,778	47
INFORMATION NON-DISPONIBLE	816	10
TOTAL	8,021	100
II SYNDICALISATION		
SYNDIQUES	257	3
NON-SYNDIQUES	7,764	97
TOTAL	8,021	100

sur 8,021 sont syndiqués, soit 3% de l'ensemble. Cela ne surprend pas compte tenu des secteurs où ils se retrouvent en majorité (secteurs faiblement syndiqués).

Ce fait diminue l'importance de quelques questions qui apparaissent dans la suite du questionnaire (par ex. consultation de toutes les parties dans l'entreprise, dont le représentant syndical...).

En bref, le travailleur-type de notre population travaille soit dans les assurances soit encore dans les services socio-culturels et apparentés; il y effectue probablement un travail de bureau, de technicien, de comptable ou de professionnel. Le nombre d'employés qui, dans l'organisation, travaillent suivant l'horaire variable est faible dans plus de la moitié des cas. Ce travailleur-type a autant de probabilités d'être une femme qu'un homme mais il n'est probablement pas syndiqué.

Voyons maintenant sur quelles bases s'est effectuée l'implantation de l'horaire variable dans notre population.

Chapitre III

Mode d'implantation de l'horaire variable

Avant de considérer l'implantation proprement dite de l'horaire variable, jetons un coup d'oeil sur l'horaire qui existait avant l'avènement de la nouvelle formule.

Le tableau 6 indique qu'aucun organisme n'exigeait plus de 37½ heures de travail par semaine. Ces heures s'effectuaient en cinq (5) jours de 6½ heures à 7½ heures. Les heures d'arrivée et de départ variaient très peu et correspondaient aux heures de bureau traditionnelles, soit de 8:30 à 16:30 ou 17:00 heures, soit de 9:00 à 16:30 heures ou 17:00 heures, dépendant de la durée de la pause du midi. Pour ce qui est de cette pause, un seul organisme sur quarante (40) octroyait moins d'une heure (3/4 d'heure); les autres prévoyaient une pause de 1 heure à 1½ heure le midi.

On peut donc considérer que les travailleurs en cause étaient assujettis à un horaire classique, un horaire peut-être trop traditionnel justement.

TABLEAU 6 HORAIRES-TYPES AVANT L'EXPERIMENTATION DES HORAIRES VARIABLES

HEURES PAR SEMAINE	HEURES PAR JOUR	HEURES D'ARRIVEE	PAUSES DU DINER	HEURES DE DEPART	ORGANISMES (N)
32½	6½	9:00	1 h.	16:30	1
32½	6½	9:00	1½ h.	17:00	2
33 3/4	6 3/4	9:00	1 h.	16:45	1
33 3/4	6 3/4	9:00	1¼ h.	17:00	2
35	7	8:30 ou 8:45	1 h.	16:30 ou 16:45	12
35	7	9:00	1 h.	17:00	4
35	7	8:30 ou 8:45	1¼ h.	16:45 ou 17:00	2
35	7	8:30	1½ h.	18:00	1
35	7½	8:30	1 h.	17:00	1
36¼	7¼	8:50	3/4 h.	16:50	1
36¼	7¼	8:45	1 h.	17:00	2
37½	7½	8:30	1 h.	17:00	5
37½	7½	8:30	1¼ h.	16:45	1
Non-réponses et "ne savent pas".....					5
TOTAL					40

1. Origine de la proposition d'implantation de l'horaire variable

Le tableau 7 désigne les groupes qui, dans nos quarante organismes, ont d'abord suggéré l'implantation d'un horaire variable. Dans vingt-deux (22) organismes la direction en a lancé l'idée. C'est le fait des cadres dans sept (7) cas, des employés dans cinq (5) cas et du syndicat dans deux (2) cas seulement. Par ailleurs, huit (8) organismes n'ont fourni aucune réponse à cette question.

Dans certains cas, les représentants de l'organisme ont mentionné deux groupes en réponse à cette question; c'est pour cette raison que le total des données (44) surpasse le nombre d'organismes visités (40).

On voit donc que ce fut le plus souvent la direction et les cadres qui lancèrent l'idée d'implanter l'horaire variable dans l'organisation. Ce sont naturellement ceux qui reçoivent le plus d'informations quant aux nouvelles formes d'aménagement du temps de travail (revues spécialisées, colloques et congrès, contacts...). Dans cinq cas, toutefois, les employés ont pris l'initiative de la suggestion. Par ailleurs, si la participation du syndicat à ce stade semble faible à prime abord, il faut reconnaître que seulement trois organisations sur quarante étaient syndiquées. Le syndicat a donc participé à la proposition dans deux organismes sur trois.

TABLEAU 7 ORIGINE DE LA PROPOSITION D'IMPLANTATION DE L'HORAIRE VARIABLE

ORIGINE	ORGANISATIONS
La direction	22
Les cadres	7
Le syndicat	2*
Les employés	5
Non-réponses	8
TOTAL	44**

* Il n'y a que trois (3) organisations syndiquées dans la population

** Ce total surpasse le nombre d'organisations dans la population. Ceci est dû au fait que certains organismes ont répondu que la proposition originait conjointement de deux groupes.

2. Participation à l'élaboration de l'horaire variable

On sait qu'il existe presque autant de formules d'horaire variable qu'il y a d'organisations qui les mettent en vigueur. L'élaboration d'une formule qui convienne à l'organisation et aux travailleurs en cause nécessite un certain travail auquel la collaboration des divers groupes intéressés peut être jugée souhaitable. Voyons ce qu'il en a été dans notre population.

On voit, au tableau 8, que dans 24 cas sur 40, seulement, la direction du personnel a participé à l'élaboration de la formule. Ce fait serait assez étonnant si toutes les organisations comptaient une direction du personnel spécifiquement identifiée dans l'organisme. Ce n'est peut-être pas le cas toutefois. En effet, lorsque la taille des organisations est faible, ce qui pourrait être le cas pour un certain nombre dans la population à l'étude, elles ne comptent souvent pas de direction de personnel bien identifiée; leur collaboration aurait donc été impossible dans la même mesure.

Quant aux cadres, ils ont participé à l'élaboration de la formule dans 16 cas sur 40. On s'attendrait à une plus forte proportion ici. Peut-être le terme de "cadres" a-t-il été perçu confusément par le répondant.

TABLEAU 8 NOMBRE ET POURCENTAGE DES ORGANISATIONS SUIVANT LA PARTICIPATION DE CERTAINS GROUPES A L'ELABORATION DE L'HORAIRE VARIABLE

GROUPES SUSCEPTIBLES D'AVOIR ELABORE LA FORMULE	ENTREPRISES REPONDANTES					
	A PARTICIPE		N'A PAS PARTICIPE		NON-REPONSES OU NE S'APPLIQUE PAS	
	N	%	N	%	N	%
LA DIRECTION DU PERSONNEL	24	60.0	5	12.5	11	27.5
LES CADRES EN GENERAL	16	40.0	13	32.5	11	27.5
LES CONTREMAÎTRES	11	27.5	15	37.5	14	35.0
LES EMPLOYES	11	27.5	17	42.5	12	30.0
LES REPRESENTANTS SYNDICAUX*	1	2.5	1	2.5	38	95.0

* La population ne comprend que 3 entreprises syndiquées.

Quant aux employés et aux contremaîtres (superviseurs, surintendants), ils ont participé à l'élaboration de la formule dans 11 cas sur 40 chacun. Comme le travail d'élaboration technique dont il est ici question implique beaucoup plus que la simple consultation au niveau des contraintes et des désirs de chacun, ces données ne surprennent pas.

Les représentants syndicaux ont participé à l'élaboration de la formule dans un organisme syndiqué sur trois. Le nombre important de non-réponses ici s'explique par le fait que la question ne s'appliquait pas. Vu le petit nombre de cas en cause, on ne peut rien en déduire.

En bref, donc, ce furent surtout les directions du personnel et les cadres qui ont élaboré la formule. Dans certains cas, peut-être dans les plus petites entreprises, ce furent surtout les contremaîtres et les employés qui y travaillèrent.

3. Consultation des intéressés avant l'essai de l'horaire variable

Cette question visait à recueillir une certaine information quant au degré et au mode de consultation des groupes intéressés dans l'organisation avant la période d'essai de l'horaire variable.

Les résultats fournis au tableau 9 indiquent qu'il n'y a pas eu de consultation auprès d'une direction du personnel dans 11 cas sur quarante; comme on l'a déjà fait remarquer, il s'agit peut-être en majorité d'organisations qui ne possèdent pas de direction semblable à cause d'une faible taille et qui ont répondu "non" au lieu de "ne s'applique pas". On ne connaît pas, hélas, la taille des organisations dans notre population suivant le nombre <u>total</u> d'employés.

Dans 13 organisations il n'y a pas eu de consultation auprès des contremaîtres, superviseurs et surintendants.

Par ailleurs, dans 9 organisations sur 40, les employés n'ont pas été consultés avant la période d'essai de l'horaire variable. Cette donnée paraît plus surprenante que les précédentes, d'autant plus si on l'examine parallèlement au nombre de non-réponses et de non-applicabilité qui s'élève à 11. On voit mal comment la consultation ne pouvait pas s'appliquer aux employés d'où il faut presque conclure à une non-réponse dans 11 cas parallèlement à une non-consultation dans 9 cas. Si on élimine de notre population les 2 cas où il n'y a pas eu de période d'essai, ces 20 cas de non-consultation et de non-réponse se rapportent à un total de 35 cas <u>seulement</u>.

TABLEAU 9 MODES DE CONSULTATION DES DIFFERENTS GROUPES CONCERNES AVANT L'ESSAI DE L'HORAIRE VARIABLE

MODES DE CONSULTATION	GROUPES CONCERNES									
	DIRECTION DU PERSONNEL		CADRES EN GENERAL		CONTREMAITRES		EMPLOYES		REPRESENTANTS * SYNDICAUX	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Discussions, questionnaires, réunions	15	37.5	10	25.0	12	30.0	17	42.5	2	5.0
Questionnaire et vote	0	-	0	-	0	-	1	2.5	0	-
Pas de consultation	11	27.5	17	42.5	13	32.5	9	22.5	1	2.5
Ne s'applique pas Non-réponses	12	30.0	11	27.5	13	32.5	11	27.5	35	87.5
Il n'y a pas eu de période d'essai	2	5.0	2	5.0	2	5.0	2	5.0	2	5.0
TOTAL	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100

* Il n'y a que 3 organisations syndiquées

Enfin, dans un cas sur trois, les représentants syndicaux n'ont pas été consultés. Dans les deux autres cas, il n'y a pas eu de période d'essai.

Quant au mode de consultation utilisé, les organisations ont presque toutes procédé à l'aide de réunions d'information mutuelle, de discussions et de questionnaires. Une seule organisation sur les quarante a demandé à ses employés de donner leur avis en votant, ceci après leur avoir administré un questionnaire.

4. Consultation des intéressés avant l'adoption définitive de l'horaire variable

Cette question visait à faire préciser si la consultation avait été reprise après l'essai de l'horaire variable, avant son adoption définitive dans l'organisation.

Le tableau 10 indique que dans 6 cas sur quarante il n'y a pas eu adoption définitive de l'horaire variable, celui-ci étant toujours à l'essai.

Parmi les 34 organisations qui ont adopté l'horaire variable de façon définitive, 10 ont répondu comme s'il n'y avait pas de cadres

dans l'entreprise ou encore n'ont pas fourni de réponse à ce sujet; 13 ont répondu comme si l'organisation ne comptait pas de contremaîtres, superviseurs ou surintendants ou ont négligé de répondre; 9 ont répondu dans le même sens en ce qui concerne les employés ce qui s'avère plus gênant quant à l'interprétation; et, enfin, 32 ont dû répondre que l'organisation ne comptait pas de représentants syndicaux.

Parmi ceux qui étaient en mesure de consulter l'un ou l'autre groupe et qui ont fourni une réponse catégorique sur le sujet, sur un total de 24 organisations, 13 ont consulté leurs cadres et 11 ont négligé de le faire; sur un total de 21 organisations, 9 ont consulté leurs contremaîtres (incluant superviseurs et surintendants), 12 ne l'ont pas fait; sur un total de 25, 19 organisations ont consulté leurs employés et 6 ne les ont pas consultés; enfin, deux organisations sur deux ont consulté leurs représentants syndicaux. Ici encore, on soupçonne que dans certains cas les répondants ont pu répondre dans le sens d'une non-consultation alors que le groupe de personnes n'existait pas dans l'entreprise. Autrement, le fait que dans presque la moitié des organisations les cadres n'ont pas été consultés avant l'adoption définitive de l'horaire variable paraît surprenant.

Il n'a pas été demandé si la direction du personnel avait été consultée à cette étape, les chercheurs postulant que là où il y

TABLEAU 10 MODES DE CONSULTATION DES DIFFERENTS GROUPES CONCERNES AVANT L'ADOPTION DEFINITIVE DES HORAIRES VARIABLES

MODES DE CONSULTATION	GROUPES CONCERNES							
	CADRES EN GENERAL		CONTREMAITRES, SUPERVISEURS, SURINTENDANTS		EMPLOYES		REPRESENTANTS SYNDICAUX	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Discussions et questionnaires	12	30.0	9	22.5	16	40.0	2	5.0
Questionnaire et vote	1	2.5	0	-	3	7.5	0	-
Pas de consultation	11	27.5	12	30.0	6	15.0	0	-
Ne s'applique pas, Non-réponses	10	25.0	13	32.5	9	22.5	32	80.0
Il n'y a pas eu d'adoption définitive	6	15.0	6	15.0	6	15.0	6	15.0
TOTAL	40	100	40	100	40	100	40	100

avait une direction de personnel celle-ci se trouverait impliquée dans la question plus que toute autre personne dans l'organisation. Etant donné les résultats obtenus au tableau 9 indiquant que dans 11 cas une direction du personnel existait mais n'avait pas été consultée avant l'essai de l'horaire variable, le postulat peut être mis en cause. Il est par ailleurs possible que le questionnaire ait été ambigu sous ces rapports.

5. Consultation externe

Cette question visait à cerner si les organisations lors de l'introduction de l'horaire variable avaient ou non consulté un spécialiste en la matière à l'extérieur de l'organisation, ou encore avaient demandé l'avis et les conseils de représentants d'autres organisations ayant déjà adopté l'horaire variable (cf. tableau 11).

Sept (7) organisations sur 40 ont consulté un expert alors que 16 sur 40 ont consulté les membres d'autres organisations. En bref, la consultation externe ne paraît pas avoir été très répandue. Il faut cependant noter que les proportions de répondants ne sachant pas la réponse et n'ayant pas répondu est assez forte (25% et 30%).

TABLEAU 11 CONSULTATION EXTERNE

REPONSES	CONSULTATION DE LA PART DES ORGANISATIONS			
	AUPRES DE CONSULTANTS SPECIALISES		AUPRES D'AUTRES ORGANISATIONS AYANT L'HORAIRE VARIABLE	
	N	%	N	%
Oui	7	17.5	16	40.0
Non	23	57.5	12	30.0
Ne savent pas Non-réponses	10	25.0	12	30.0
TOTAL	40	100	40	100

6. Moment de l'implantation de l'horaire variable

Le tableau 12 illustre l'évolution du phénomène de l'horaire variable au Québec en renseignant sur le semestre et l'année des cas d'implantation.

Avant 1973, le phénomène était à peu près inconnu de tout le monde au Québec et cela se traduit par un compte de seulement 3 implantations au Québec avant 1973.

Neuf (9) cas viennent s'ajouter en 1973, parmi lesquels 6 réfèrent à des cas d'horaire personnalisé.

C'est au début de 1974 que l'horaire variable prend son essor au Québec. Treize (13) organisations l'adoptent alors et trois autres suivent leur exemple au deuxième semestre. Dans la majorité des cas il s'agit d'horaires personnalisés.

Au premier semestre de 1975 huit autres organisations emboîtent le pas avec un horaire personnalisé pour 7 d'entre elles; par la suite aucune autre n'a été recensée, l'inventaire de départ s'étant terminé à l'été de 1975. Compte tenu de la courte histoire du phénomène, on ne saurait dégager de tendances précises.

TABLEAU 12 MOMENT D'IMPLANTATION DE L'HORAIRE VARIABLE SUIVANT LE TYPE D'HORAIRE

	HORAIRES SOUPLES	HORAIRES PERSONNALISES	HORAIRES LIBRES	TYPE INDETERMINE	TOTAL
AVANT 1970	-	-	1	-	1
1971					
1er semestre	-	-	-	1	1
2e semestre	-	-	-	-	-
1972					
1er semestre	-	1	-	-	1
2e semestre	-	-	-	-	-
1973					
1er semestre	-	3	-	-	3
2e semestre	1	3	2	-	6
1974					
1er semestre	2	13	-	1	16
2e semestre	-	3	-	-	3
1975					
1er semestre	1	7	-	-	8
Non-réponses	1	-	-	-	1
TOTAL	5	30	3	2	40

7. Statut des horaires variables

Le tableau 13 indique que dans la plupart des cas (82.5%) les organisations ont adopté l'horaire variable de façon définitive. Cinq entreprises répondent qu'il est toujours à l'essai et deux n'ont pas répondu à la question.

TABLEAU 13 STATUT DES HORAIRES VARIABLES

HORAIRES VARIABLES...	ORGANISMES REPONDANTS	
	N	%
Adoptés de façon définitive	33	82.5
Au stade expérimental	5	12.5
Non-réponses	2	5.0
TOTAL	40	100

8. Intention d'étendre l'application de l'horaire variable dans l'organisation

Le tableau 14 montre qu'en 1975, 17 organisations sur 40 ont déjà appliqué l'horaire variable dans tous leurs services et départements. Sur les 21 qui l'ont appliqué seulement à une partie de leurs services ou départements, 7 ont manifesté leur intention d'étendre l'horaire variable à d'autres services ou départements. Par contre, 14 autres organisations ont répondu qu'elles n'avaient pas cette intention.

Pour bien cerner l'importance de ces résultats, il faudrait sans doute obtenir les données sur la taille des organisations suivant les intentions manifestées ici. Le fait qu'une organisation adopte l'horaire variable pour 600 autres employés comporte des incidences bien différentes de celles d'une extension à quelques dizaines d'employés.

9. Degré d'uniformité de l'horaire variable

Les organisations adoptent-t-elles une même formule d'horaire variable pour tous leurs employés ou prévoient-elles des formules différentes suivant les groupes de travailleurs? S'il y a plus d'une formule

TABLEAU 14 INTENTION OU NON D'APPLIQUER L'HORAIRE VARIABLE A D'AUTRES SERVICES OU DEPARTEMENTS DE L'ORGANISATION

	ORGANISATIONS	
	N	%
TOUS LES SERVICES OU DEPARTEMENTS ONT L'HORAIRE VARIABLE	17	42.5
TOUS LES SERVICES OU DEPARTEMENTS N'ONT PAS L'HORAIRE VARIABLE	21	52.5
A. Intention d'appliquer l'horaire variable à d'autres services ou départements....	(7)	(33.3)
B. Non-intention d'appliquer l'horaire variable à d'autres services ou départements	(14)	(66.6)
NON-REPONSES	2	5.0
TOTAL	40	100

Les signes () indiquent des données qui raffinent l'information pour les services ou départements qui n'ont pas l'horaire variable.

TABLEAU 15 DEGRE D'UNIFORMITE DE L'HORAIRE VARIABLE

CARACTERISTIQUE DE L'HORAIRE	ORGANISATIONS REPONDANTES	
	N	%
TYPE D'HORAIRE UNIFORME POUR TOUS LES EMPLOYES AYANT L'HORAIRE VARIABLE	31	78.0%
HORAIRE NON-UNIFORME PARMI LES EMPLOYES AYANT L'HORAIRE VARIABLE	5	12.0
- Un règlement général existe	(3)	
- Il n'y a pas de règlement général	(2)	
- Non-réponses	(0)	
NON-REPONSES	4	10.0
TOTAL	40	100

en application, existe-t-il un règlement général qui stipule des limites à la souplesse des horaires ou bien les formules varient-elles suivant les services et départements? C'est à ces questions que tente de répondre le tableau 15.

Sur 40 organisations, 31 appliquent un horaire uniforme à tous les employés ayant un horaire variable. Cinq (5) organisations n'appliquent pas un horaire uniforme: trois (3) d'entre elles ont promulgué un règlement général de base, et deux (2) ne l'ont pas fait. On note 4 cas de non-réponses.

On peut ici faire l'hypothèse que les premières organisations à adopter l'horaire variable furent dans l'ensemble celles où l'horaire variable n'allait poser aucun problème compte tenu de la nature du travail et de l'organisation. Suivant cette hypothèse, il n'y avait pas lieu non plus de particulariser les formules d'horaire à cause d'exigences particulières issues du travail et de son organisation.

En résumé, l'horaire variable a été implanté dans des organisations qui auparavant travaillaient suivant l'horaire traditionnel des cols blancs.

La proposition d'implantation de l'horaire variable a originé le plus souvent de la direction et ce furent surtout les directions de personnel et les cadres qui ont élaboré la formule. La plupart du temps, les employés n'ont pas été consultés avant la période d'essai; par contre, dans la majorité des cas les employés ont été consultés avant l'adoption définitive de l'horaire variable. La consultation a consisté le plus souvent en réunions d'information, en discussions et en la passation d'un questionnaire. La consultation d'un spécialiste de l'extérieur ne fut pas très fréquente; par contre, un bon nombre d'organisations ont contacté des représentants d'autres organisations ayant déjà adopté l'horaire variable.

C'est au début de l'année 1974 que l'horaire variable a vraiment pris son essor au Québec et c'est l'horaire personnalisé qui a eu la faveur des organisations. La grande majorité des organisations ont adopté l'horaire variable de façon définitive. Certaines l'ont appliqué à tous leurs services et départements mais davantage l'ont appliqué seulement à une partie de leurs services. Parmi ces derniers, le

tiers songe à étendre l'horaire variable à d'autres travailleurs. Enfin, règle générale, les organisations ont appliqué un horaire uniforme aux travailleurs ayant l'horaire variable. Les autres ont en majorité promulgué un règlement général.

Voyons maintenant le fonctionnement des horaires adoptés, lesquels en théorie pourraient varier à l'infini.

Chapitre IV

Fonctionnement de l'horaire variable

L'horaire variable ne dispense pas l'employé de respecter certaines exigences comme l'obligation d'effectuer un certain nombre d'heures au cours d'une période donnée, d'être présent au travail durant les plages fixes, de ne pas excéder la limite réglementaire en ce qui concerne les heures en débit (i.e. en déficit). Or, les règlements adoptés dans les organisations peuvent varier considérablement en fonction des objectifs de l'organisation, de la politique de gestion du personnel, de la nature du travail et de ses contraintes fonctionnelles. Et si la revue de littérature fournit des indications assez précises sur le fonctionnement de l'horaire variable, il y a très peu d'études effectuées au Canada sur le sujet. Au Québec, il ne s'est jamais effectué d'étude portant sur le fonctionnement d'horaires variables dans plus d'une organisation. Or, c'est précisément le mode de fonctionnement quotidien de l'horaire variable qui intéresse surtout gouvernements, praticiens, employés et chercheurs.

1. Période de référence et heures réglementaires

Le tableau 16 distribue les organisations suivant le nombre d'heures réglementaires dans la période de référence choisie suivant le type d'horaire variable qui prévaut.

Il appert d'abord que 30 organisations ont adopté un horaire personnalisé. Parmi celles-ci, 11 ont choisi la semaine comme période de référence et 10, un nombre d'heures hebdomadaires de 30 à 37½; les semaines de 35 et 37½ heures y prédominent.

Les horaires personnalisés contenus dans une période de deux semaines sont au nombre de 6 alors que, contenus dans une période de 4 semaines ou un mois, ils totalisent 12 cas. Il n'y avait aucune période de référence de un an dans ce groupe.

En deuxième place, mais loin derrière les horaires personnalisés, ce sont les horaires souples qui ont été adoptés (5 cas). Par définition, ces horaires s'accompagnent d'une période de référence courte qui est la journée. Dans 3 cas la journée réglementaire est de 7 heures, dans les deux autres cas, de 7½ heures.

TABLEAU 16 PERIODES DE REFERENCE ET NOMBRE D'HEURES REGLEMENTAIRES DURANT LA PERIODE DE REFERENCE SUIVANT LE TYPE D'HORAIRE VARIABLE

	HORAIRES SOUPLES	HORAIRES PERSONNALISES	HORAIRES LIBRES	HORAIRES INDETERMINES
A. Période de référence: la journée (5)				
7 h.	3	0	0	0
7½ h.	2	0	0	0
plus de 7½ h.	0	0	0	0
B. Période de référence: la semaine (14)				
30 h.	0	0	1	0
34 h.	0	1	0	0
35 h.	0	6	1	1
36 h.	0	1	0	0
37½ h.	0	2	0	0
Non-réponse	0	1	0	0
C. Période de référence: 2 semaines (6)				
65 h.	0	2	0	0
70 h.	0	3	0	0
75 h.	0	1	0	0
D. Période de référence: 4 semaines (9)				
130 h.	0	1	0	0
135 h.	0	2	0	0
140 h.	0	5	0	1
E. Période de référence: le mois (4)				
140 h.	0	2	0	0
147 h.	0	1	0	0
Non-réponse	0	1	0	0
F. Période de référence: l'année (1)	0	0	1	0
G. Non-réponse quant à la période de référence (1)	0	1	0	0
TOTAL	5	30	3	2

Les horaires libres ont encore moins de popularité que les horaires souples puisqu'on a retracé seulement trois cas de tel horaire. La période de référence retenue est la semaine dans deux cas et l'année dans le troisième cas. Dans les deux cas où l'on ne connaît pas le type d'horaire, la période de référence est indiquée à la dernière colonne.

En bref, donc, la majorité des organisations de notre population ont adopté un horaire personnalisé, une période de référence d'une, deux ou quatre semaines; c'est sur une semaine de 35 heures en moyenne que comptent les organisations.

2. Mode de décision concernant les heures d'arrivée et de départ

Cette question visait à faire préciser le degré de liberté réelle octroyée à l'employé quant à ses heures d'arrivée et de départ. En principe,l'horaire variable s'accompagne d'une liberté absolue pour l'employé à ce sujet. En pratique, certaines organisations peuvent désirer s'assurer d'une certaine permanence et pour cela désirer connaître un peu à l'avance les probabilités que la permanence soit assurée. Ce point devrait être éclairci de façon à ce que notre population ne comprenne que des cas réels d'horaire variable.

Or, il apparaît au tableau 17 que dans 31 organisations sur 40 les employés décident,chacun,seuls de leur horaire quotidien.

Dans un cas les employeurs et les employés prennent cette décision quotidienne ensemble. Ce cas est naturellement problématique mais il a semblé que l'échange consistait plutôt en une information de la part de l'employé vis-à-vis son employeur plutôt qu'une négation par ce dernier de l'autonomie de l'employé.

Dans deux(2) organisations les employés décident entre eux, informellement, de leur horaire du lendemain. Ce cas se retrouve forcément là où il s'agit d'un travail d'équipe.

Dans cinq (5) cas où le choix de l'horaire est quotidien, l'organisation n'a pas répondu clairement à cette question. On sait cependant que pour une part d'entre elles le mode de décision était variable et informel; c'est pour cette raison qu'elles n'ont pas répondu.

Enfin dans un cas, les employés choisissent ensemble de façon informelle leur horaire pour une semaine. Il s'agit peut-être encore d'un travail d'équipe exigeant la présence de tous les membres de l'équipe simultanément.

TABLEAU 17 MODE DE DECISION CONCERNANT LES HEURES D'ARRIVEE ET DE DEPART DES EMPLOYES AYANT L'HORAIRE VARIABLE

	PERIODE DURANT LAQUELLE VAUT LA DECISION	
	LA JOURNEE	LA SEMAINE
1. Chacun décide seul sur une base quotidienne	31	-
2. Le supérieur immédiat décide	-	-
3. Le groupe d'employés décide et cette décision est entérinée par la direction	-	-
4. Il y a décision conjointe employeurs/employés	1	-
5. Les employés décident entre eux informellement	2	1
6. Non-réponses	5	
TOTAL	39	1

3. Périodes retenues comme plages mobiles du matin et du soir

Le tableau 18 illustre les périodes retenues par les organisations en fonction des plages mobiles du matin et du soir.

En ce qui concerne la plage mobile du matin, un groupe considérable (14) a choisi les intervalles se situant entre 7:30 et 9:00 heures, 7:30 et 9:30 heures, et 7:30 et 10:00 heures. Une autre concentration de répondants (12) se retrouve aux intervalles de 8:00 à 9:30 heures, de 8:00 à 9:45 heures et surtout de 8:00 à 10:00 heures. La plupart des autres se dispersent autour de ces principaux intervalles. Enfin, pour deux organisations, le début de la plage mobile du matin n'est pas fixé, les employés pouvant commencer leur travail aussi tôt qu'ils le désirent; ceci laisse supposer qu'ils en ont la possibilité (cf. tous les employés ont la clef du bureau).

En ce qui concerne la plage mobile du soir, deux concentrations d'organisations (22) montrent que l'on a surtout choisi, d'une part, les intervalles de 15:15 à 18:00 heures, 15:30 à 17:30 heures, 15:30 à 18:00 heures, et, d'autre part, 16:00 à 18:00 heures. Les autres se dispersent autour de ces principaux intervalles. Le croisement des périodes retenues met en évidence les concentrations d'organisations relevées. Dans l'ensemble, la plage mobile du matin se situe entre

TABLEAU 18 DISTRIBUTION DES ORGANISATIONS SUIVANT LES PERIODES COMBINEES RETENUES POUR CONSTITUER LES PLAGES MOBILES DU MATIN ET DU SOIR

PLAGE MOBILE DU MATIN	PLAGE MOBILE DU SOIR														TOTAUX
	15:15-18:00	15:30-17:30	15:30-18:00	15:30-19:00	15:30- nil	15:45-16:45 15:50	15:45-17:00 15:50	16:00-17:00	16:00-17:30	16:00-18:00	16:00-19:00	16:00-20:00	16:30-18:00	16:30-18:30	
7:00 à 10:30				1											1
7:15 à 9:00			1						1	2					4
7:30 à 9:00		4	2												6
7:30 à 10:00	1		3												4
7:45 à 8:45						1									1
8:00 à 9:00		1											1		2
8:00 à 9:30							1			1				1	3
8:00 à 9:45										1					1
8:00 à 10:00		1								5	1	1			8
8:30 à 9:30								1							1
Nil à 9:30					1										1
Nil à 10:00					1										1
TOTAUX	1	6	6	1	2	1	1	1	1	9	1	1	1	2	34

7:30 et 10:00 heures ou 8:00 et 10:00 heures et la plage mobile du soir débute à 15:15, 15:30 ou 16:00 heures pour se terminer à 18:00 heures.

A noter que ces renseignements couvrent une population de 34 organisations seulement à cause de 6 cas de non-réponses.

4. Durée des plages mobiles du matin et du soir

Le tableau 19 distribue les organisations suivant les combinaisons relatives à la durée des plages mobiles du matin et du soir.

Il appert que 24 organisations sur 34 (6 non-réponses) ont donné à la plage mobile du soir une durée variant de 1½ à 2½ heures. Parallèlement 27 organisations ont adopté une plage mobile variant de 1½ à 2½ heures le matin.

Le croisement des deux durées montre qu'une plage mobile de deux heures matin et soir rencontre les vues d'un bon nombre (10). Les autres se répartissent pour la plupart en fonction de durées avoisinantes. Il faut noter toutefois que 4 organisations ont une plage mobile du soir de 3 heures et plus et qu'une seule organisation a prévu

TABLEAU 19 DUREE COMBINEE DES PLAGES MOBILES DU MATIN ET DU SOIR

DUREE DE LA PLAGE MOBILE DU MATIN	DUREE DE LA PLAGE MOBILE DU SOIR										TOTAUX
	1 h.	1¼	1½	2	2½	2¾	3	3½	4	Indéterminée	
1 heure	2		1	1							4
1½ hre.		1	1	3	1						6
1¾ hre.				2							2
2 heures			2	10			1		1		14
2½ hrs.					3	1		1			5
3 hrs.								1			1
Indéterminée										2	2
TOTAUX	2	1	4	16	4	1	1	2	1	2	34

une plage mobile du matin de plus de 2½ heures. A noter également que deux organisations ont donné une durée de seulement une heure à leurs deux plages mobiles, et qu'une autre a choisi une durée de 1¼ heure le soir et de 1½ heure le matin.

Dans l'ensemble,la plage mobile du matin est très légèrement inférieure à celle du soir (cf. distribution de fréquence).

5. Combinaisons de plages fixes, suivant les intervalles

Le tableau 20 distribue les organisations suivant les combinaisons de plages fixes qu'elles ont adoptées.

La plage fixe du matin débute le plus souvent entre 9 heures et 10 heures pour se terminer entre 11:30 et 12:30 heures.

La plage fixe de l'après-midi débute le plus souvent à 13:30 ou 14:00 heures pour se terminer en général à 15:30, 16:00 ou 16:30 heures.

TABLEAU 20 DISTRIBUTION DES ORGANISATIONS SUIVANT LES INTERVALLES COMBINES DES PLAGES FIXES DU MATIN ET DE L'APRES-MIDI

PLAGE FIXE DU MATIN	PLAGE FIXE DE L'APRES-MIDI											TOTAUX
	13:00-16:00	13:15-15:45	13:30-15:30 15:50	13:30-16:00	13:30-16:30	14:00-15:30	14:00-16:00	14:00-16:30	N.R.-15:15	N.R.-15:30	N.R.-16:30	
8:45 - 11:45		1										1
9:00 - 11:45			1									1
9:00 - 12:00	1			1			1	1				4
9:00 - NIL										1	1	2
9:30 - 11:00						1						1
9:30 - 11:30			2		1							3
9:30 - 12:00			1	1		3	1					6
9:30 - 12:30			1									1
9:45 - 11:45							1					1
10:00 - 11:30			1				2					3
10:00 - 12:00						2	4					6
10:00 - 12:30				1								1
10:00 - N.R.									1	2		3
10:30 - N.R.										1		1
TOTAUX	1	1	6	3	1	6	9	1	1	4	1	34

Les combinaisons les plus populaires se retrouvent à l'intérieur de ces marges. Par exemple, 4 organisations ont retenu l'intervalle de 10:00 à 12:00 heures le matin combiné à celui de 14:00 à 16:00 heures l'après midi; 2 organisations ont adopté une même plage fixe le matin mais ont adopté une plus courte plage fixe l'après-midi, soit de 14:00 à 15:30 heures; 3 organismes ont adopté une plage fixe de 9:30 à 12:00 heures le matin mais une plus courte plage fixe l'après-midi (de 14:00 à 15:30 heures).

6. Durée combinée des plages fixes

Les résultats du tableau 21 indiquent d'abord que la durée de la plage fixe du matin est de 2 heures ou moins dans 14 cas seulement alors que 21 organisations ont retenu une durée maximum de 2 heures pour la plage fixe de l'après-midi. De plus, la plage fixe du matin a une durée de 3 heures et plus dans 6 cas alors que 2 organisations seulement ont fixé à 3 heures et plus celle de l'après-midi. La plage fixe du matin a donc tendance à être légèrement plus longue que celle de l'après-midi.

Si l'on examine les combinaisons retenues matin et après-midi, la combinaison 2-2 (2 heures le matin et 2 heures l'après-midi) semble assez populaire (7 cas). Quant aux autres combinaisons, un bon nombre

TABLEAU 21 DISTRIBUTION DES ORGANISATIONS SUIVANT LA DUREE COMBINEE DES PLAGES FIXES DE L'AVANT-MIDI ET DE L'APRES-MIDI

DUREE PLAGE FIXE A.M.	DUREE PLAGE FIXE P.M.					TOTAUX
	1½ hre.	2 hres.	2½ hres.	3 hres.	Indéterminée	
1½ hre.	1	3				4
2 hres.	2	7		1		10
2½ hres.	3	2	2			7
2¾ hres.		1				1
3 hres.		2	3	1		6
Indéterminée					6	6
TOTAUX	6	15	5	2	6	34

d'entre elles (15-7±8) associent à une plage fixe de l'après-midi d'une durée de 2 heures une plage fixe d'avant-midi un peu plus courte ou un peu plus longue. Les autres combinaisons se répartissent autour de ces quelques points de référence.

La durée des plages fixes n'a pas été déterminée dans 6 cas sur 34 et la question ne s'appliquait pas ou n'a pas donné lieu à réponse dans 6 autres cas sur 40.

7. Durée et moment de la plage mobile du midi

La plage mobile du midi est la période durant laquelle l'employé choisit sa période personnelle de repas. Cette période peut excéder de beaucoup la durée moyenne du repas chez les employés étant donné que ceux-ci ont la liberté de se découper une période de repas tôt ou tard à l'intérieur de cette plage mobile. Ils ne sont sans doute pas nombreux ceux qui utilisent toute la plage mobile prévue le midi pour le déjeuner.

Certains employés ont de fait tendance à prendre le moins de temps possible pour déjeuner de façon à retourner au travail au plus

tôt et quitter le soir à une heure pas trop tardive. Pour qu'il n'y ait pas d'excès en ce sens, l'employeur stipule souvent par règlement que la période de repas effectivement utilisée aura une durée minimale (ex. ½ h. ou ¾ h.).

Le tableau 22 révèle les stipulations en vigueur dans les quarante (40) organisations.

On voit d'abord que les 40 organisations ont stipulé une durée minimale en fonction du repas du midi. Cette durée minimale est de 30 minutes dans 25 organisations sur 40, de 45 minutes dans 7 organisations et de 1 heure dans les 8 autres.

Quant à la durée maximale de l'arrêt de travail en fonction du repas, elle est fixée à 1 heure dans 13 organisations, à une durée variant de 61 minutes à 1:30 heure dans 8 organisations, à une période de 1:31 heure à 2 heures dans 16 organisations; enfin, dans 3 organisations, cette période peut excéder 2 heures.

En bref, donc, tous les employés sont requis de s'arrêter au moins 30 minutes et peuvent prendre au moins 1 heure pour déjeuner. Les deux

TABLEAU 22 DUREES MINIMALE ET MAXIMALE DE LA PERIODE DU DINER SELON L'INTERVALLE DE LA PLAGE MOBILE DU MIDI

PLAGE MOBILE DU MIDI	NOMBRE D'ORGANISATIONS SUIVANT...							TOTAUX
	LA DUREE MINIMALE DU REPAS			LA DUREE MAXIMALE DU REPAS				
	30"	45"	60"	60"	61"-90"	91"-120"	121" et +	
11:00 - 14:00			1			1		1
11:30 - 13:30	3		1	1		3		4
11:30 - 14:00	1	1	1			1	2	3
11:45 - 13:15		2		2				2
11:45 - 13:30	1					1		1
11:45 - 14:00		1					1	1
12:00 - 13:00			1	1				1
12:00 - 13:30	3		1		4			4
12:00 - 14:00	11	3		4	2	8		14
12:30 - 13:30	1		2	3				3
Ne s'applique pas*	5		1	2	2	2		6
TOTAUX	25	7	8	13	8	16	3	40

* Le repas peut se prendre à n'importe quel moment de la journée.

tiers des employés peuvent prendre plus d'une heure pour dîner et près de la moitié ont la liberté de prendre plus d'une heure et demie.

Pour ce qui est de l'intervalle de temps dans lequel peut être pris le repas, une grande proportion des employés (19/40) peuvent le prendre entre midi et 13:00 heures, entre midi et 13:30 heures et entre midi et 14:00 heures. Les autres se répartissent suivant des plages mobiles plus courtes ou plus longues de 11:00 heures à 14:00 heures. Dans 6 cas enfin, le repas peut se prendre à n'importe lequel des moments de la journée même si des durées minimales et maximales ont été fixées par l'employeur.

8. Possibilité de report du temps

Tel que déjà dit, l'horaire personnalisé et l'horaire libre permettent généralement le report du temps; si l'employé effectue plus d'heures que le nombre réglementaire durant une période de référence donnée, ces heures sont portées à son crédit et comptabilisées comme telles au début de la période de référence suivante. Inversement, si l'employé effectue moins d'heures que le nombre réglementaire au cours de sa période de référence, ce déficit peut être reporté sur la période de référence suivante.

TABLEAU 23 POSSIBILITE DE REPORT DU TEMPS SUIVANT LA NATURE DE L'HORAIRE VARIABLE

POSSIBILITE DE REPORT DU TEMPS	HORAIRES SOUPLES		HORAIRES PERSONNALISES		HORAIRES LIBRES		HORAIRES INDETERMINES		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
OUI	0	0	27	90	2	66.6	0	0	29	75
NON	5	100	3	10	0	0	1	50	9	20
NON-REPONSES	0	0	0	0	1	33.3	1	50	2	5
TOTAL	5	100	30	100	3	100	2	100	40	100

Certaines organisations ne permettent cependant pas les surplus et déficits d'heures au cours d'une période de référence. C'est le cas dans notre population (cf. tableau 23) de 3 organisations à horaire personnalisé et naturellement des 5 organisations ayant l'horaire souple (par définition, ce type d'horaire ne permet pas le report du temps).

Bref, le tableau 23 montre que 29 organisations sur les 35 possibles permettent un certain report du temps. Neuf sur les quarante ne le permettent pas et deux n'ont pas répondu à la question.

On ne sait pas cependant si les 29 organisations qui ont répondu affirmativement ici permettent à la fois le report des heures au crédit et le report des heures au débit. Les tableaux suivants apportent plus de précision sur ce sujet.

9. Crédit et débit maxima par période de référence

L'organisation qui permet le report du temps fixe presque toujours une limite au nombre d'heures pouvant être créditées ou débitées au début de la période de référence suivante.

Le tableau 24 distribue les 29 organisations permettant le report du temps suivant les règlements relatifs à ces limites. Les organisations répondantes sont classifiées suivant la longueur de

TABLEAU 24 DISTRIBUTION DES ORGANISATIONS PERMETTANT LE REPORT DU TEMPS SUIVANT LES HEURES MAXIMA EN CREDIT ET DEBIT, PAR PERIODE DE REFERENCE

PERIODE DE REFERENCE ET MAXIMUM PERMIS EN ...	ORGANISATIONS REPONDANTES	
	CREDIT	DEBIT
I- PERIODE: LA SEMAINE		
0 h.	-	3
5 h.	2	3
10 h.	2	-
14 h.	2	2
25 h.	1	1
5 jours/an	1	-
illimité	1	-
TOTAL	9	9
II- PERIODE: 2 SEMAINES		
2 h.	-	2
3½ h.	-	1
7 h.	-	1
7½ h.	1	1
14 h.	1	-
19½ h.	1	-
28 h.	1	-
illimité	1	-
aucune précision	1	1
TOTAL	6	6
III- PERIODE: 4 SEMAINES OU LE MOIS		
3 h.	-	1
6½ h.	1	1
7 h.	1	1
10 h.	5	5
12 h.	-	1
14 h.	3	1
20 h.	1	-
25 h.	1	1
½ jour/mois	1	-
aucune précision	-	2
TOTAL	13	13
IV- PERIODE: L'ANNEE		
illimité	1	1
GRAND TOTAL	29	29

la période de référence de façon à permettre l'évaluation des maxima au plan de la souplesse du système. Plus la période de référence est longue, en effet, plus il est loisible à l'organisation de fixer à un niveau élevé les maxima en question.

A l'examen de ce tableau 24,on constate une grande diversité dans les limites fixées compte tenu de la période de référence. On note principalement une certaine popularité des maxima fixés entre 10 et 14 heures. Il appert également que 3 organisations interdisent le débit ou déficit d'heures (cf. I) alors qu'elles permettent un certain crédit d'heures.

10. Remboursement des heures créditées

Les heures effectuées en surplus des heures réglementaires se trouvent normalement reportées sur la période de référence suivante. Ceci signifie en pratique que les heures à effectuer durant la période de référence suivante diminuent d'autant, ce qui laisse à l'employé la possibilité d'un congé. L'organisation peut également laisser à l'employé le choix d'un remboursement monétaire à l'égard de ces heures.

Il faut cependant distinguer parmi les heures effectuées en surplus celles qui se situent en-deçà du maximum fixé par l'organisation de celles qui excèdent cette limite. Ces dernières, en effet, ne sont pas censées avoir été créditées ni donner lieu à un remboursement quelconque, que ce soit en congé ou en argent.

Mais il semble que certaines organisations fixent un maximum tout en prévoyant une certaine possibilité de le dépasser. Les heures effectuées au-delà du maximum semblent correspondre le plus souvent à des exigences relevant du travail et alors une compensation analogue à celle du temps supplémentaire peut être prévue.

Le tableau 25 illustre les diverses modalités effectives dans notre population.

Si l'on considère d'abord les heures effectuées en surplus en-deçà du maximum fixé, seulement 4 organisations restreignent les congés aux heures mobiles. Huit (8) organisations ont mentionné qu'elles permettaient les congés durant les plages fixes mais alors les heures de congé consécutives ne doivent pas excéder soit ½ journée soit 1 journée. Par ailleurs 7 organisations ne restreignent aucunement les heures de congé; elles peuvent être prises soit durant

TABLEAU 25 MODE DE REMBOURSEMENT DES HEURES CREDITEES

A. HEURES EFFECTUEES EN DECA DU MAXIMUM FIXE		ORGANISATIONS REPONDANTES
-REMBOURSEMENT EN CONGE		28
Heures prises en congé durant les plages mobiles seulement	4	
Heures prises en congé durant les plages fixes moyennant un maximum de ½ j. ou 1 j. consec.	8	
Heures prises en congé sans maximum (plages mobiles et plages fixes)	7	
Heures prises en congé avec grande liberté (un nombre de jours max. par an est souvent fixé, (ex. 3 ou 5 jours)	9	
NON-REPONSES OU NE S'APPLIQUE PAS		12
TOTAL		40
-REMBOURSEMENT MONETAIRE PREVU PARALLELEMENT AU REMBOURSEMENT EN CONGE		11
Rémunération au taux simple	5	
Rémunération au taux majoré de 50%	6	
NON-REPONSES OU NE S'APPLIQUE PAS		29
TOTAL		40

B. HEURES EFFECTUEES AU DELA DU MAXIMUM FIXE	
Ces heures sont perdues	15
Ces heures sont rémunérées au taux simple	1
Ces heures sont rémunérées au taux majoré	4
Ces heures sont prises en congé	1
Ces heures sont reportées sur la période de référence suivante	5
NON-REPONSES OU NE S'APPLIQUE PAS	16
TOTAL*	42

*Ce total excède le nombre d'organisations dans la population du fait que quelques répondants ont indiqué plus d'un choix.

les plages fixes, soit durant les plages mobiles, ceci sans limite quant à leur nombre consécutif. Dans 9 cas,les organisations accordent aussi une liberté considérable tout en fixant généralement un nombre maximum par mois ou par année (ex. 3 ou 5 jours de congé par année civile).

Par ailleurs, et nonobstant la possibilité de congé qui a pu être mentionnée, un remboursement monétaire peut également être effectué sous certaines conditions. D'après les réponses, on assimile le plus souvent ces heures à du surtemps. Dans 5 cas sur 11, les heures peuvent être rémunérées au taux simple alors que dans 6 cas,elles peuvent l'être au taux majoré de 50%.

Si l'on considère maintenant les heures effectuées au-delà du maximum fixé en regard du crédit, la plupart des organisations qui ont répondu ne reconnaissent pas ces heures; elles sont tout simplement perdues par l'employé. Il est clair qu'il ne s'agit pas alors de surtemps rémunéré.

Par ailleurs, une organisation a mentionné que ces heures pouvaient être rémunérées au taux simple, quatre (4) organisations peuvent les rémunérer au taux majoré et une permet qu'elles soient prises

en congé. Enfin 5 organisations les reportent tout simplement à la période de référence suivante. Ces réponses ont été fournies par 9 organisations au total (s'il y a 11 réponses c'est que certaines organisations ont fourni plus d'une réponse).

Il est à noter ici que 16 organisations n'ont pas répondu à cette question soit par refus de répondre soit parce que le cas des heures en surplus du maximum fixé ne s'appliquait pas.

11. Possibilité de surtemps rémunéré à un taux majoré

L'horaire variable n'est pas incompatible avec le surtemps rémunéré. Les organisations qui comptent avec le surtemps sur une base plus ou moins régulière ou sur une base accidentelle sont dans l'obligation toutefois de bien préciser les règles du jeu aux employés au moment d'instaurer l'horaire variable. Un employé pourrait, par exemple, avoir décidé de quitter le travail au début de la plage mobile du soir; s'il se produit un surcroît de travail, l'employé qui doit l'effectuer durant la plage mobile est privé de sa liberté de quitter le travail.

Pour cette raison, certaines organisations considèrent que le surtemps est effectif seulement après que les heures réglementaires

ont été effectuées (sur une base quotidienne ou sur une base hebdomadaire; ex. il faudra que l'employé ait déjà travaillé 7½ heures dans sa journée ou 37½ heures dans la semaine). Certaines organisations ne considéreront pas comme du surtemps les heures effectuées durant les plages mobiles; comme il y a généralement possibilité d'un report du temps, ces heures en surplus seront reportées à l'actif de l'employé un autre jour ou une autre semaine et diminueront d'autant le solde des heures à travailler.

D'autres organisations peuvent stipuler que l'employé ne doit pas être en débit pour que le surtemps soit considéré et rémunéré comme tel. Mais la plupart des organisations sont surtout intéressées à distinguer le surtemps véritable des heures effectuées par l'employé de son propre chef; c'est pourquoi elles exigeront,avant toute autre chose,que les heures devant être rémunérées à taux majoré soient demandées par le supérieur de l'employé.

Le tableau 26 montre que cette dernière exigence est très répandue parmi notre population; 26 organisations (65% de notre population) stipulent que le surtemps doit d'abord être effectué à la demande du supérieur. Une autre condition fréquente (35% des organisations la

TABLEAU 26 POSSIBILITE AVEC L'HORAIRE VARIABLE D'EFFECTUER DU SURTEMPS REMUNERE A UN TAUX MAJORE

POSSIBILITE DE SURTEMPS	ORGANISATIONS REPONDANTES	
	N	% [1]
Seulement en dehors des plages mobiles	2	5.0
A la demande du supérieur	26	65.0
Seulement après les heures réglementaires quotidiennes	14	35.0
Seulement après les heures réglementaires hebdomadaires	1	2.5
Seulement si l'employé n'est pas en débit (suppose caisse d'heures)	8	20.0
Quand les heures effectuées s'écartent de l'horaire prévu par l'employé	5	12.5
Il n'y a jamais de surtemps	6	15.0
Non-réponses	5	12.5
TOTAL	67	

1. Pourcentage d'organisations (sur 40) ayant répondu sous telle ou telle autre catégorie. Comme les organisations pouvaient faire plus d'une réponse, le total de ces pourcentages n'est pas égal à 100.

mentionnent): le surtemps est considéré comme tel seulement une fois que l'employé a effectué ses heures réglementaires dans une journée. Huit (8) organisations exigent que l'employé effectuant du surtemps ne soit pas en débit quant à sa caisse d'heures. Seulement 5 organisations considèrent l'horaire prévu par l'employé en reconnaissant comme du surtemps les heures qui s'en écartent.

Par ailleurs, dans 6 organisations il n'y a jamais de surtemps et 5 organisations n'ont pas répondu à cette question. Ceci porte à 29 en réalité ceux qui ont spécifié les conditions entourant le travail supplémentaire. A ce point de vue, nos 26 organisations exigeant que le supérieur doit demander le surtemps représentent sur ce chiffre de 29 une proportion de 90%.

12. Traitement des heures en débit

L'horaire variable s'accompagne le plus souvent d'un report du temps tel que déjà vu (29 organisations). Ce report du temps concerne un peu moins souvent les heures en débit que les heures en crédit si l'on se reporte au tableau 24 (29 le permettent quant aux heures créditées alors que 26 le permettent quant aux heures au débit).

Le report des heures au débit semble s'accompagner de certaines restrictions. Outre le cas unique dans notre population où le débit non permis entraîne une perte de salaire (cf. tableau 27), il y a des cas où l'organisation exerce un contrôle de façon à ce qu'il n'y ait pas d'excès. Les réponses ne permettent pas de préciser si les excès dont il est question ont trait à des heures débitées en-deçà ou au-delà du maximum permis par l'organisation. On sait seulement que l'organisation se réserve un droit de regard quant à l'accumulation et au traitement des heures au débit.

Le tableau 27 montre que dans 18 organisations sur 40, au total, les heures au débit sont toujours reportées à la période de référence suivante, sans plus. Comme 26 organisations ont prévu l'accumulation d'heures au débit, ces 18 organisations représentent

TABLEAU 27 HORAIRES VARIABLES SUIVANT LE TRAITEMENT DES HEURES EN DEBIT

HEURES EN DEBIT	ORGANISATIONS REPONDANTES
Toujours reportées à la période de référence suivante, sans plus	18
Reportées à la période suivante et perte de salaire si excès	5
Pas de politique déterminée	3
Aucun report. Toujours perte de salaire	1
Ne s'applique pas	7
Non-réponses	6
TOTAL	40

une proportion de 69% de celles-là. Cinq autres organisations permettent l'accumulation d'heures au débit; elles reportent également ces heures à la période de référence suivante mais précisent qu'il y a perte de salaire s'il y a abus.

Trois organisations n'ont pas de politique déterminée sur le sujet.

Enfin une organisation a précisé qu'elle ne permet pas le report de ces heures et qu'en conséquence il y a toujours perte de salaire si l'employé termine sa période en situation de débit. Dans 7 cas, les organisations ont répondu que la question ne s'appliquait pas et 6 autres n'ont pas répondu à la question.

13. Système d'enregistrement du temps

Cette question visait à faire préciser le type de contrôle exercé sur les heures effectuées; les moyens de contrôle ont été portés sur une liste et les organismes cochaient ceux qui étaient en vigueur chez eux (cf. tableau 28). Certaines organisations ont coché plus d'une réponse d'où un total supérieur à la population.

TABLEAU 28 SYSTEMES D'ENREGISTREMENT DU TEMPS SUIVANT LA PERIODE DE REFERENCE

SYSTEME UTILISE	PERIODE DE REFERENCE							TOTAL
	LA JOURNEE	LA SEMAINE	2 SEMAINES	4 SEMAINES	LE MOIS	L'ANNEE	INDETERMINEE	
Feuille de présence individuelle	2	4	2	2	1	-	-	11
Feuille de présence pour le groupe	-	1	-	-	1	-	-	2
Horloge poinçonneuse	-	1	1	-	-	-	-	2
Totalisateur (genre FLEXTIME)	1	4	3	6	3	-	-	17
Système informatique (genre INTERFLEX)	1	-	-	-	-	-	-	1
Aucun enregistrement	2	3	-	2	-	1	-	8
Système d'honneur	-	2	-	-	1	-	-	3
Non-réponses	-	-	-	-	-	-	2	2
TOTAL	6	15	6	10	6	1	2	46

* Certaines organisations ont coché plus d'une réponse d'où un total supérieur à la population.

Les résultats de ce tableau indiquent que 8 organisations n'ont aucun système d'enregistrement tandis que 3 ont précisé qu'elles appliquaient un système "d'honneur".

Par ailleurs, 11 organisations ont répondu utiliser une feuille de présence individuelle et 2, une feuille de présence collective. Deux (2) organisations utilisent une horloge poi[illegible]neuse, 17 un totalisateur, une seule emploie un système informatique. Bref, là où un système est utilisé, la faveur va surtout à la feuille de présence ou au totalisateur.

La distribution de ces résultats suivant la longueur de la période de référence ne montre rien de significatif, peut-être à cause du faible nombre de cas.

14. Uniformité du système d'enregistrement du temps dans les divers services et degré de contrôle de l'employeur sur le temps de travail

Parmi les 35 organisations qui ont au moins un système d'enregistrement, 27 ont adopté un même système pour tous les services et 5 en ont adopté plus d'un. Ceci concerne toujours uniquement le personnel ayant l'horaire variable (cf. tableau 29, I).

TABLEAU 29 UNIFORMITE DU SYSTEME D'ENREGISTREMENT DU TEMPS SUIVANT LES DIVERS SERVICES ET DEGRE DE CONTROLE DE L'EMPLOYEUR SUR LE TEMPS TRAVAILLE

I UNIFORMITE DU SYSTEME SUIVANT LES SERVICES	ORGANISATIONS REPONDANTES				
	HORAIRES SOUPLES	HORAIRES PERSON-NALISEES	HORAIRES LIBRES	HORAIRES INDETER-MINEES	TOTAL
- Un même système pour tous les services	3	24	0	-	27
- Plus d'un système	0	5	1	2	8
- Ne s'applique pas, non-réponses	2	1	2	0	5
TOTAL	5	30	3	2	40

II DEGRE DE CONTROLE DE L'EMPLOYEUR SUR LE TEMPS TRAVAILLE	ORGANISATIONS REPONDANTES
- L'employeur contrôle ou vérifie tous les jours	5
- L'employeur contrôle occasionnellement	16
- L'enregistrement du temps est sous la responsabilité des seuls employés	19
- Réponses "autres" et non-réponses	7
TOTAL	47*

* Certaines organisations ayant donné plus d'une réponse, le total excède le nombre d'organisations dans notre population (40).

Quel degré de contrôle est exercé par l'employeur sur le temps travaillé, quel que soit le système adopté? Le tableau 29 indique, en II, que pour 19 organisations, l'enregistrement du temps est à la discrétion et sous la responsabilité des seuls employés. Par ailleurs, 16 organisations ont précisé qu'elles exerçaient un contrôle occasionnel du temps travaillé. Dans 5 cas seulement l'employeur contrôle et vérifie quotidiennement les heures effectivement travaillées. Sept (7) organisations nous ont fourni une autre réponse, peu précise, ou n'ont pas répondu. Le total est supérieur à 40 du fait que certaines organisations ont répondu qu'en général, l'enregistrement du temps se trouve sous la seule responsabilité des employés mais que l'employeur contrôle occasionnellement le temps travaillé.

Ces informations ne fournissent qu'une image d'ensemble: elles nous permettent toutefois de conclure que les employeurs en général adoptent un système d'enregistrement du temps, puis font confiance à leurs employés pour ce qui est de le respecter; à l'occasion, ils vérifient le bon fonctionnement du système.

En résumé, le fonctionnement de l'horaire variable varie passablement suivant les organisations mais on découvre toutefois certaines tendances.

Dans la grande majorité des cas, chaque employé décide seul sur une base quotidienne de ses heures d'arrivée et de départ. Les plages mobiles du matin se situent en général entre 7:30 et 10:00 ou entre 8:00 et 10:00 heures; les plages mobiles du soir débutent à 15:15, 15:30 ou 16:00 heures pour se terminer à 18:00 heures. Leur durée, matin ou soir, varie de 1½ à 2½ heures dans la plupart des cas. Quant aux plages fixes, elles se situent à l'intérieur de ces plages mobiles, moyennant toutefois une plage mobile le midi dont la durée excède 1½ heure pour près de la moitié des organisations.

Vingt-neuf (29) organisations rendent possible le report du temps d'une période de référence à l'autre. Le degré de liberté dans la prise de congés pour crédit d'heures varie passablement et dans certains cas l'employé peut choisir de se faire rembourser son crédit d'heures en argent. Si le maximum fixé aux heures de crédit est dépassé, il semble que dans la très grande majorité des cas, ces heures soient perdues; dans les autres cas, elles semblent être considérées comme du surtemps nécessaire.

Concernant le surtemps, la condition qui prévaut le plus souvent est à l'effet que l'employeur doit demander ces heures supplémentaires. Un bon nombre également exigent que le nombre d'heures réglementaires par jour soit effectué avant que le surtemps soit considéré comme tel et rémunéré à taux majoré. On précise souvent aussi que le surtemps ne sera pas considéré comme tel si l'employé est en débit. Cinq (5) organisations sur 40 considèrent le surtemps comme tel et le rémunèrent à taux majoré dès que ces heures s'écartent de l'horaire prévu par l'employé.

Quant aux heures au débit, près de la moitié des organisations les reportent tout simplement à la période de référence suivante.

Les systèmes d'enregistrement du temps varient passablement; les deux systèmes qui ont été le plus souvent mentionnés sont la feuille de présence individuelle et le totalisateur (genre FLEXTIME). La plupart des organisations n'adoptent qu'un seul système d'enregistrement et le contrôle de l'employeur semble absent ou occasionnel dans la plupart des cas.

CONCLUSION

Cette description des horaires variables au Québec, de leur fonctionnement a donc porté sur une main-d'oeuvre du secteur tertiaire, dans des emplois de bureau, de secrétaires, comptables, techniciens et professionnels principalement. Les deux sexes étaient également représentés dans la population mais très peu d'employés étaient syndiqués.

Cette main-d'oeuvre travaillait suivant des horaires de bureau traditionnels. L'implantation des horaires variables a originé le plus souvent de la direction et ce furent surtout les directions de personnel et les cadres qui élaborèrent la formule. La consultation de la base s'est effectuée surtout avant l'adoption définitive de l'horaire variable et si la consultation d'un spécialiste de l'horaire variable n'a pas été fréquente, un bon nombre d'organisations ont contacté des représentants d'autres organisations ayant déjà adopté l'horaire variable.

C'est au début de l'année 1974 que l'horaire variable a vraiment pris son essor au Québec et c'est l'horaire personnalisé qui a eu la faveur des organisations. Dans la plupart des cas, un même horaire a

été adopté définitivement pour tous les travailleurs de l'organisation sous l'horaire variable; un bon nombre l'ont appliqué à une fraction de leurs services seulement, mais le tiers d'entre eux songent à l'étendre à d'autres services.

Le fonctionnement de ces horaires variables est divers mais il s'est dégagé quelques tendances. On a surtout l'impression finalement que ces premières expériences se sont appuyées sur le sens commun plutôt que sur une connaissance approfondie du phénomène et des directives détaillées. Il semble qu'on ait adapté avec souplesse le principe de l'horaire variable aux besoins de l'organisation tout en considérant les avantages de ce système pour les employés. Mais la section suivante qui traite des effets de ces horaires sur l'organisation nous en dira plus long sur le sujet.

Normande Lewis

Section II

Effets organisationnels

La seconde tranche de ce rapport concerne l'influence générale du nouvel aménagement des temps de travail au niveau de l'organisation et de ses membres.

Dans un premier temps, nous analyserons les effets directs de l'horaire variable sur certains déterminants de l'efficacité organisationnelle. Ensuite, nous étudierons les habitudes que les employés ont prises dans les limites de leurs nouvelles possibilités et nous rapporterons les perceptions des dirigeants d'entreprise et des travailleurs face au nouvel horaire.

Avant de présenter les résultats obtenus, il convient de souligner certaines réserves que nous jugeons importantes. En premier lieu, il doit être clair que l'objectif du ministère au niveau de cette recherche n'était pas de mener une étude systématique et exhaustive du phénomène des horaires variables. Si tel avait été le cas, il eût fallu analyser, sur une longue période, et sur la base de données quantitatives, le changement survenu au niveau d'indicateurs précis de l'efficacité organisationnelle. La recherche était plutôt structurée de façon

à obtenir d'abord une évaluation du changement survenu et si possible, par la suite, une quantification de ce changement.

Or, et ceci constitue notre seconde réserve, les données objectives dont disposaient les personnes-ressources que nous avons interrogées étaient quasi-absentes. Certaines de leurs affirmations s'appuyaient sur les résultats d'études menées au sein de l'entreprise - études que nous avons pu consulter. Cependant, sur plusieurs aspects, les réponses données n'ont pu être étayées de données quantitatives et certains nous ont même mis en garde à l'effet que leurs réponses constituaient des "impressions".

Enfin, il importe de préciser que la plupart de ceux que nous avons interrogés avaient participé à l'implantation du nouveau système d'horaires (l'ayant parfois même suscité) et que, de ce fait, leur perception du phénomène pourrait être influencée par l'attrait qu'il exerçait sur eux.

Chapitre I

Effets organisationnels

C'est à la lumière des principales raisons invoquées pour l'implantation des horaires variables que les résultats s'expliqueront le mieux. Il est en effet logique de postuler que lorsque les dirigeants d'entreprise ont décidé d'effectuer le changement d'horaire, ils y ont vu un moyen efficace de favoriser le travailleur et de résoudre à la fois certains problèmes organisationnels existants ou anticipés. Comme en fait foi le tableau 30, plusieurs des raisons invoquées par les dirigeants d'entreprises québécoises se rapportent directement à des variables organisationnelles, et, mis à part les cas où l'entreprise a dû implanter les horaires variables à la suite d'une requête des employés (8)* ou du syndicat (12), ou par simple désir d'innover (6), les motifs invoqués s'orientent nettement selon deux pôles:

Viennent en premier lieu les motifs ayant trait au bien-être du travailleur: accroissement de la motivation (1), bénéfice pour les employés (3), transports facilités (2), diminution du stress (11).

On retrouve ensuite des variables à caractère nettement bénéficiaire pour l'entreprise: amélioration dans l'organisation du travail (adaptation au volume de travail, meilleure planification, allongement des heures d'ouverture) (4), désir de diminuer les absences (5), le temps

*Les chiffres entre parenthèses indiquent le rang attribué à la fréquence du choix de la catégorie.

TABLEAU 30

Raisons d'implantation de l'horaire variable
par ordre d'importance

Raisons invoquées [1]	Entreprises N	%	%*(n = 40)
Accroissement de la motivation (liberté, autonomie, initiative, etc.)	14	17	35
Amélioration de la situation des employés quant aux transports	12	14	30
Au bénéfice des employés (meilleur équilibre vie de travail - vie privée)	11	13	27.5
Amélioration dans l'organisation du travail (adaptation au volume de travail, meilleure planification, allongement des heures d'ouverture)	9	11	22.5
Désir de diminuer les absences	7	9	17.5
Attrait du nouveau	7	9	17.5
Désir de diminuer le temps supplémentaire	4	5	10
Requête des travailleurs	4	5	10
Désir de diminuer les retards	3	4	7.5
Elimination des temps morts (hausse de productivité)	3	4	7.5
Diminution du stress	1	1	2.5
Demandes syndicales	1	1	2.5
Totaux	82	100	

1- Les raisons invoquées ont donné lieu à une catégorisation post-questionnaire.

*ce pourcentage indique la proportion du nombre total d'entreprises (n = 40) ayant choisi cette catégorie

supplémentaire (7), les retards (9), élimination des temps morts (hausse du rendement, de la productivité) (10).

Les résultats démontrent combien les dirigeants d'entreprise s'attendent à ce que l'introduction des horaires variables ait des effets bénéfiques pour l'organisation. Mais quelles influences ont, de fait, été notées depuis l'implantation de ces nouveaux horaires dans les entreprises québécoises?

1. Influence sur les effectifs

Un des premiers points d'intérêt était de voir si le changement provoqué par l'implantation du nouvel horaire avait entraîné une modification dans les effectifs de l'entreprise. Le tableau 31 présente les résultats relatifs à cet aspect. Des 40 entreprises répondantes, 14 n'ont pu nous informer à ce sujet, 20 ont affirmé n'avoir observé aucun changement dans les effectifs et 6 ont rapporté une modification dans le volume du personnel (3 cas d'accroissement et 3 cas de diminution). Cependant, en réponse à une question subséquente, les entreprises ayant noté une modification d'effectifs ont précisé que celle-ci n'était nullement liée au nouvel horaire. Il appert donc que l'horaire variable n'a aucun effet sur le volume du personnel des entreprises.

TABLEAU 31

Influence de l'horaire variable
sur le volume du personnel

Modification intervenue	Entreprises répondantes	
	N	%
Effectifs accrus	3	7.5
Effectifs diminués	3	7.5
Effectifs inchangés	20	50
Ne savent pas	14	25
Total	40	100

Roulement

Ceci se confirme de plus par le fait que l'implantation du nouvel horaire ne semble avoir que peu d'influence sur le nombre de départs (roulement). Comme le montre le tableau 32, une seule entreprise a noté une augmentation du nombre de départs, 3 entreprises indiquent une diminution du roulement, 23 ne dénotent aucun changement et 13 ne pouvaient se prononcer.

Recrutement

Si l'horaire variable n'occasionne aucune modification au niveau du personnel "sortant", plusieurs y voient un atout supplémentaire par le fait qu'il faciliterait le recrutement du nouveau personnel. Les résultats obtenus dans la présente recherche confirment en partie cette opinion. Les données du tableau 33 montrent en effet que, des 40 entreprises répondantes, 15 précisent que le recrutement a été facilité par l'introduction des horaires variables, 13 n'ont observé aucun changement et aucune n'y a vu un effet négatif; 12 entreprises n'ont pu, faute de données, nous renseigner à ce sujet. Les résultats semblent corroborer ceux obtenus par les chercheurs européens et canadiens (voir Turgeon, 1976). L'horaire variable serait un atout pour l'entreprise, la rendant plus attrayante pour les travailleurs éventuels.

En conclusion, nous pouvons dire que l'implantation des horaires variables n'agit pas au détriment de l'entreprise en ce qui concerne le volume du personnel et elle semble plutôt favoriser celle-ci dans sa capacité d'attirer de nouveaux candidats.

TABLEAU 32

Influence de l'horaire variable sur le nombre de départs (roulement), le nombre d'heures supplémentaires, le nombre d'absences et le temps perdu à cause des retards

Changement	Nombre de départs		Nombre d'heures supplémentaires		Nombre d'absences		Retards	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Augmentation	1	2.5	0	-	0	-	0	-
Diminution	3	7.5	14	35	16	40	25	62.5
Elimination	ne s'applique pas		3	7.5	ne s'applique pas		ne s'applique pas	
Aucun changement	23	57.5	12	30	11	27.5	6	15
Ne savent pas	13	32.5	11	27.5	13	32.5	9	22.5
Totaux	40	100	40	100	40	100	40	100

TABLEAU 33

Influence de l'horaire variable
sur le recrutement

Changement	Entreprises répondantes N	%
Recrutement facilité	15	37.5
Recrutement rendu plus difficile	0	-
Aucun changement	13	32.5
Ne sait pas	12	30
Total	40	100

2. Influence sur les heures de présence au travail

On reconnaît souvent aux horaires variables l'avantage d'augmenter le nombre des heures effectives de travail en réduisant les pertes de temps dûes aux retards et aux absences de courte durée.

Retards

Les résultats présentés au Tableau 32 montrent de fait que le temps perdu à cause des retards a diminué dans 25 des 40 entreprises de l'échantillon, qu'il n'a augmenté dans aucune, qu'aucun changement n'a été observé dans six cas, alors que neuf entreprises ne pouvaient estimer le changement survenu. Ainsi, l'avènement des horaires variables

a permis à la majorité des entreprises de récupérer des fractions d'heures de travail, fractions qui étaient autrefois tolérées, mais qui, une fois cumulées, occasionnaient des frais supplémentaires à l'organisation. L'économie ainsi réalisée est loin d'être négligeable et elle s'accroîtrait encore si l'on considère qu'avec les horaires variables, même les retards incontrôlables (grève des transports, tempêtes) doivent être, dans certaines entreprises, repris par le travailleur.

Absences

Pour ce qui est des absences (de courte durée, payées ou non), le Tableau 32 nous indique qu'elles ont diminué dans le cas de 16 entreprises, qu'aucun changement n'a été noté par 11 entreprises, alors que 13 entreprises n'ont pu se prononcer. L'avènement des horaires variables semble donc avoir à nouveau un effet bénéfique.

Cependant, lorsque l'on considère les résultats se rapportant aux absences payées (congés de maladie, congés sociaux, visites médicales, recours à des services professionnels, cours de formation), l'avantage retiré par l'organisation devient plus évident. Les divers congés

restent, dans la majorité des entreprises,comptabilisés de la même façon qu'avant: on crédite à l'employé un certain nombre d'heures, nombre équivalent habituellement à la journée normale de travail. Par contre, l'entreprise décide souvent de débiter à l'employé certaines absences de courte durée qui étaient auparavant tolérées, par exemple, les absences relatives aux services professionnels ou aux cours de formation. Le Tableau 34 montre en effet qu'au Québec, 8 entreprises ont procédé à un tel changement, bien que 24 n'aient aucunement modifié l'ancien système et qu'une ait même augmenté le nombre de ses absences payées. C'est maintenant le travailleur qui perd certains avantages acquis - et quasi-institutionnalisés - et, comme nous le verrons plus loin, il lui est difficile d'accepter ce fait.

En résumé, les horaires variables permettent à l'entreprise de récupérer le temps qui était auparavant perdu pour cause de retard ou d'absence de courte durée. Cet avantage est d'autant amplifié lorsque l'organisation, au détriment de l'employé, décide d'enlever certaines absences payées qui existaient antérieurement.

TABLEAU 34

Influence de l'horaire variable sur le nombre d'absences payées par l'employeur

Chargement	Entreprises répondantes	
	N	%
Absences payées ajoutées	1	2.5
Absences payées enlevées	8	20
Aucune modification de la part de l'employeur	24	60
Ne sait pas	7	17.5
Total	40	100

Temps supplémentaire

Un autre aspect des heures de travail - aspect qui fait l'objet de vives controverses - concerne le temps supplémentaire. D'aucuns voient dans l'avènement des horaires variables une diminution des possibilités pour l'employé d'effectuer des heures qui seront payées à un taux majoré. Comme en fait foi le Tableau 32, l'influence des horaires variables sur le temps supplémentaire est, tout comme pour les absences et les retards, très favorable à l'entreprise: 12 entreprises n'ont observé aucun changement dans le nombre des heures supplémentaires, 14 répondent que

ce nombre a diminué, alors que, dans 3 cas, les heures supplémentaires ont été tout à fait éliminées.

Or, ces résultats s'expliquent mieux si l'on considère les possibilités offertes aux employés d'effectuer du surtemps rémunéré à un taux majoré (voir tableau 26, rapport descriptif). Les résultats obtenus montrent que les possibilités de surtemps sont, de fait, inexistantes dans six (6) entreprises. Cette élimination effective du temps supplémentaire n'a cependant pas été rapportée comme telle. A la question "A cause de l'horaire variable, le nombre d'heures supplémentaires a-t-il changé?", trois des six entreprises auraient répondu que, par rapport à la situation antérieure, ce nombre avait diminué alors que trois autres auraient rapporté l'élimination des heures supplémentaires. Afin de rendre compte de la réalité, il serait justifié d'affirmer que le temps supplémentaire a, de fait, été éliminé dans six entreprises.

Enfin, pour ce qui est des conditions nécessaires au surtemps, elles semblent de façon générale ne pas trop s'écarter de ce qui existait auparavant: sur demande du supérieur, après une journée normale de travail. Les craintes exprimées, entre autres, par les représentants syndicaux se trouvent donc en partie justifiées. De façon générale cependant, l'effet de l'horaire variable sur le nombre d'heures supplémentaires est

très bénéfique pour l'entreprise mais peut jouer contre l'employé lorsque celle-ci décide de mettre fin aux habitudes antérieures concernant le surtemps.

3. Influence sur la productivité

Un avantage souvent attribué à l'horaire variable concerne la productivité. On suppose en effet que les heures effectuées par le travailleur seront des heures effectives de travail, que l'adaptation au volume réel de travail réduira les temps morts, et que, toutes choses étant égales par ailleurs, la productivité sera accrue (voir Turgeon, 1976). Malgré le fait que les répondants n'aient pu étayer leurs affirmations de données objectives, les résultats présentés au Tableau 35 montrent que la productivité s'est accrue dans le cas de 12 entreprises, qu'elle a diminué dans une entreprise et que 14 ne rapportent aucun changement observable. Tenant compte du fait que 13 entreprises n'ont pu se prononcer à ce sujet, on peut facilement conclure que l'introduction de l'horaire variable n'a aucun effet dommageable sur la productivité; le changement dans l'organisation du temps de travail semble plutôt favoriser celle-ci.

Si l'horaire variable n'altère pas - mais avantage plutôt - la quantité de travail effectué, il devient plus malaisé de

TABLEAU 35

Influence de l'horaire variable sur la productivité et la qualité des services (produits)

Changement	Productivité		Qualité des services	
	Entreprises répondantes		Entreprises répondantes	
	N	%	N	%
Accroissement	12	30	8	20
Diminution	1	2.5	0	-
Aucun changement	14	35	21	52.5
Ne sait pas	13	32.5	11	27.5
Total	40	100	40	100

déterminer son effet sur la qualité du travail. Comme le montre l'examen de la littérature (Turgeon, 1976), l'influence est certes bénéfique si l'on considère que le nouvel horaire favorise une meilleure planification et organisation du travail ou qu'il permet à l'employé de parachever un travail déjà commencé; par contre, en constatant combien le nouvel horaire peut entraver les communications entre les services, ou même avec les clients, combien il faut de coordination pour assurer la permanence des services, etc., on peut se demander si son effet ne pourrait pas jouer au détriment de l'entreprise. Le Tableau 35 montre que l'influence de l'horaire variable sur la qualité des services (ou produits) n'est pas néfaste. Des 40 entreprises répondantes, 11 n'ont pu évaluer le changement survenu, 21 rapportent qu'aucun changement n'a été observé, alors que

huit affirment avoir noté un accroissement dans la qualité des services habituellement offerts par l'entreprise. Ainsi, l'horaire variable, bien qu'il puisse entraîner, au début, des problèmes de coordination ou de communication, ne semble pas affecter de façon négative la qualité des services. Les problèmes originaux se résorberont après une certaine période d'adaptation.

4. Influence sur les communications internes

Plusieurs voient comme conséquence de l'introduction de l'horaire variable dans une entreprise une possibilité de détérioration des communications inter-départementales. Du fait que les employés ne sont pas nécessairement tous là dès le début de l'amplitude de la journée de travail, on croit que certains messages seront retardés et qu'une information désirée immédiatement sera différée. Les résultats de cette recherche (voir le Tableau 36) montrent que, pour 21 entreprises, l'avènement de l'horaire variable n'a aucunement modifié les communications entre les services, alors qu'une entreprise rapporte une amélioration de celles-ci et que 9 affirment qu'elles sont maintenant plus difficiles. L'effet n'est certes pas aussi néfaste qu'on l'aurait cru.

TABLEAU 36

Influence de l'horaire variable sur les communications entre les différents services

Changement	Entreprises répondantes	
	N	%
Communications améliorées	1	2.5
Communications plus difficiles	9	22.5
Communications inchangées	21	52.5
Ne sait pas	9	22.5
Total	40	100

Les commentaires des personnes interrogées nous ont appris que les difficultés rencontrées se situent surtout au moment des plages mobiles et qu'elles sont plus fréquentes lorsque l'un des deux départements en cause n'est pas sur l'horaire variable. Cependant, six des neuf entreprises ayant noté une difficulté accrue des communications ont précisé que c'était un problème mineur et qu'il semblait se résorber avec le temps.

5. Influence sur les heures de service aux clients

Une des dimensions de notre enquête auprès des entreprises québécoises visait à savoir si l'introduction de l'horaire variable avait modifié de quelque façon les heures d'ouverture ou de service aux clients. Il est apparu que

des modifications sont survenues dans 9 des 40 entreprises interrogées. Cependant, comme le montre le Tableau 37, ces modifications semblent, à nouveau, être avantageuses pour l'entreprise. En général (7 cas sur 9), l'horaire variable a occasionné un allongement des heures de service aux clients, allongement variant de une à trois heures par jour. Deux entreprises rapportent une diminution des heures d'ouverture, diminution de 10 minutes chez l'une et d'une heure chez l'autre. En résumé, l'avènement de l'horaire variable, s'il entraîne un changement dans l'amplitude de la journée de travail, aura généralement un effet positif, puisque ce changement occasionnera un allongement des heures d'ouverture ou de service aux clients.

6. Influence sur l'organisation des tâches

L'avènement de l'horaire variable entraîne souvent une modification dans l'organisation des tâches effectuées par les employés touchés, ne serait-ce que dans le but d'assurer la permanence des services. Au Québec, comme en fait foi le Tableau 38, 12 entreprises ont, de fait, rapporté une modification dans l'organisation des tâches, alors que 22 n'ont observé aucun changement et que 6 n'ont pu se prononcer. Cependant, cette "réorganisation" des

TABLEAU 37

Influence de l'horaire variable sur
les heures de service aux clients

Cas de modification	Entreprises répondantes (N)
Allongement	
non-spécifié	1
1 hre/jour	1
2 hres/jour	4
3 hres/jour	1
Diminution	
10 min/jour	1
1 hre/jour	1
Total des cas de modification:	9

TABLEAU 38

Influence de l'horaire variable sur
l'organisation des tâches

Changement	Entreprises répondantes	
	N	%
Des modifications ont été apportées	12	30
Aucune modification	22	55
Ne sait pas	6	15
Total	40	100

tâches, comme l'ont montré les réponses à une question subséquente, n'a occasionné aucune formation additionnelle pour les employés. Il semble que cette réorganisation, plutôt que d'être dirigée vers un enrichissement des tâches comme tel, vise un élargissement du rôle du travailleur. Plutôt que de s'axer sur la tâche en elle-même, la réorganisation touche l'agencement de plusieurs tâches, la polyvalence de l'employé. Ainsi, une secrétaire devra répondre aux appels d'une autre, ou consulter des dossiers qui lui sont étrangers parce qu'elle doit transmettre, en l'absence de sa collègue, une information importante. La tâche demeure essentiellement la même; il n'y a que le matériel sur lequel elle joue qui est changé. Les commentaires obtenus des entreprises répondantes ont montré que,dans la plupart des cas, la réorganisation va dans le sens d'une adaptation des employés aux nouvelles conditions temporelles du travail: polyvalence accrue nécessitée par l'obligation de remplacer les collègues absents.

7. Influence sur les dépenses de l'entreprise

De par l'augmentation de l'amplitude de la journée de travail, on pourrait s'attendre à ce que l'horaire variable entraîne des changements dans les dépenses générales de l'entreprise (chauffage, éclairage, électricité,

etc). Or, les résultats présentés au Tableau 39 nous montrent que seules deux entreprises sur 40 rapportent un tel changement; l'allongement de la journée de travail a pour effet d'augmenter les dépenses d'une entreprise, alors qu'il les diminue dans l'autre (amortissement par une occupation plus longue du bureau). Pour 26 entreprises, l'avènement de l'horaire variable n'a occasionné aucune modification des dépenses alors que 12 n'ont pu nous renseigner à ce sujet.

La seule dépense redevable à l'horaire variable vient de la nécessité, pour certaines entreprises, d'investir dans l'achat de l'équipement nécessaire à l'enregistrement du temps. Les 15 entreprises ayant affirmé avoir eu à faire des investissements supplémentaires, les ont faits pour cette raison.

Il semble donc, qu'à l'exception de l'achat de totalisateurs ou d'horodateurs, l'introduction de l'horaire variable dans une entreprise n'entraîne aucune augmentation de ses dépenses.

TABLEAU 39

Influence de l'horaire variable sur
les dépenses de l'entreprise

Changement	Dépenses générales		Investissements supplémentaires	
	N	%	N	%
Accroissement	1	2.5	15	37.5
Diminution	1	2.5	-	-
Aucun changement	26	65	15	37.5
Ne sait pas	12	30	10	25
Total	40	100	40	100

Conclusion

A la lumière des résultats qui viennent d'être présentés, il appert que l'implantation de l'horaire variable dans une entreprise résulte en gains appréciables pour celle-ci. Les effets du nouvel horaire sont, dans la plupart des cas, très positifs et, tout porte à penser que les problèmes observés au début du changement d'horaire se dissiperont dès lors qu'une adaptation aura été possible.

Chapitre II

Habitudes des employés

Un des sous-objectifs de la recherche était de connaître les comportements des employés en ce qui a trait au choix des heures d'arrivée et de départ, à l'utilisation de la pause du midi et leurs habitudes par rapport au crédit et au débit. Les résultats présentés sous cette section ne relèvent cependant pas de l'observation empirique des employés;[1] ils découlent des renseignements obtenus auprès des personnes-ressources que nous avons interrogées.

1. Les heures d'arrivée et de départ

Il ressort des résultats présentés au Tableau 40 que la majorité des employés sur horaire variable arrivent maintenant plus tôt au travail. C'est en effet le cas pour 22 des 40 entreprises constituant notre échantillon. Trois entreprises rapportent que la plupart de leurs employés entrent plus tard qu'auparavant, et cinq n'ont noté aucun changement. Pour ce qui est de l'heure de départ, la tendance est la même: 22 entreprises affirment que la majorité de leurs employés partent plus tôt qu'avant, deux dénotent qu'ils quittent maintenant plus tard, alors que six n'ont observé aucun changement. Ces résultats corroborent nombre de

1- La Direction Générale de la Recherche mène présentement une recherche auprès des employés touchés par l'horaire variable afin de déterminer avec plus de précision les effets individuels de ce type d'horaire. Le rapport est actuellement en rédaction.

TABLEAU 40

Habitudes des employés quant à leurs heures d'arrivée et de départ

Changement	Entreprises répondantes			
	Arrivée		Départ	
	N	%	N	%
plus tôt qu'avant	22	55	22	55
plus tard qu'avant	3	7.5	2	5
aucun changement	5	12.5	6	15
ne sait pas	10	25	10	25
Total	40	100	40	100

recherches effectuées tant en Europe qu'au Canada (Fields, 1974; Parsons, 1974; Evans, 1975; Gill et al., 1975). Il faut cependant les considérer avec précaution puisque la recherche a été menée pendant l'été et que l'examen de la littérature (Turgeon, 1976) a déjà montré combien les heures d'arrivée et de départ fluctuent selon les saisons (plus tôt l'été, plus tard l'hiver). L'effet observé au moment de notre enquête pourrait ainsi être beaucoup moins considérable que les données l'indiquent si la cueillette avait eu lieu à un autre moment ou si elle avait été échelonnée, par exemple, sur un an. Il n'en reste pas

moins, toutefois, que l'influence du biais redevable à l'expérimentation ne peut mettre en doute entièrement les résultats obtenus et que la tendance observée est réelle.

2. Variation de l'horaire individuel

Plusieurs dirigeants d'entreprise craignent que les nouvelles possibilités offertes aux employés dans le choix de leurs heures quotidiennes de travail entraînent des désordres incontrôlables (voir Turgeon, 1976). Si l'horaire de chaque employé varie de façon marquée d'un jour à l'autre, il peut s'ensuivre des problèmes évidents de communication, de planification, etc. Or, tout comme l'ont observé plusieurs auteurs, les résultats de cette recherche démontrent que le comportement des employés en regard de leur horaire dénote une régularité certaine. Le Tableau 41 montre en effet que, pour 29 entreprises, les employés adoptent, en général, un horaire qui varie peu d'un jour à l'autre, pour trois entreprises, les horaires individuels accusent une forte variation, alors que 8 entreprises n'ont pu se prononcer. Les résultats confirment donc l'hypothèse de

TABLEAU 41

Variation des horaires individuels
d'un jour à l'autre

Variation	Entreprises répondantes	
	N	%
faible	29	72.5
forte	3	7.5
ne sait pas	8	20
Total	40	100

Baudraz (1974) qui postule que chaque homme recherche un rythme de travail qui lui convient et qu'une fois ce rythme trouvé, il s'y conforme avec assez de régularité.

3. Utilisation de la pause du midi

En ce qui concerne l'utilisation de la plage mobile du midi, on pourrait croire que les employés, même s'ils ont la possibilité d'allonger leur pause, préfèreraient l'écourter afin d'"économiser" du temps. Les résultats présentés au Tableau 42 montrent que, si cette tendance existe, elle n'est pas généralisée. Des 40 entreprises répondantes, deux affirment, qu'en général, leurs employés prennent maintenant plus de temps pour dîner, 12

TABLEAU 42

Influence de l'horaire variable sur
le temps pris pour dîner

Temps pris pour dîner	Entreprises répondantes	
	N	%
Plus long qu'avant	2	5
Moins long qu'avant	12	30
Inchangé	13	32.5
Ne sait pas	13	32.5
Total	40	100

précisent que leurs employés prennent moins de temps alors que 13 n'observent aucun changement. Il semble donc que l'avènement de l'horaire variable n'ait pas tellement changé les habitudes des employés: auparavant, les employés devaient, de façon générale, effectuer une pause d'une heure à midi; ce temps était en partie alloué au repas et plusieurs ne faisaient, par la suite, qu'attendre le début du travail. Il leur est maintenant possible de reprendre le travail aussitôt après le minimum obligatoire de 30 minutes. Une autre portion d'employés, malgré les nouvelles

possibilités qui leur sont offertes, préfèrent conserver leurs anciennes habitudes. Enfin, un faible pourcentage s'accorde maintenant plus de temps pour dîner. On ne sait malheureusement pas à quelles fins ce temps supplémentaire est utilisé. On sait qu'en Europe, plusieurs employés préfèrent prendre beaucoup de temps pour dîner afin de prendre le repas à la maison. Cette habitude est cependant tellement peu courante - voire inexistante - en Amérique, que nous ne croyons pas que les travailleurs québécois utilisent leur temps à cet effet. Nous pensons plutôt que le temps est alloué à des affaires personnelles ou tout simplement à "prendre le temps de bien manger", au moins de temps à autre.

4. Habitudes relatives au crédit et au débit

Comme le laissait prévoir l'examen de la littérature (Turgeon, 1976), les employés semblent préférer être en crédit qu'en débit. Les résultats présentés au Tableau 43 montrent en effet qu'en moyenne, dans les 26 entreprises qui ont pu nous donner des informations, 55% des employés de l'entreprise sont en crédit, 21% sont en débit, et 24% n'ont accumulé ni crédit ni débit. La majorité des travailleurs préfèreront donc être "en sécurité" par rapport à la caisse d'heures, soit en balancant celle-ci, soit en prenant

TABLEAU 43

Position approximative des employés par rapport à leur caisse d'heures en termes de pourcentage du nombre d'employés dans l'entreprise

Position face à la caisse d'heures	% des employés dans l'entreprise (Entreprises répondantes: N= 26)
En crédit	55
En débit	21
Ni en crédit, ni en débit	24
Total	100
Ne savent pas N = 24	

de l'avance par l'accumulation des heures de crédit. Pour ce qui est des employés en débit, on peut postuler que, s'ils ont dû accumuler des heures de débit, celles-ci ne doivent pas atteindre un nombre très élevé. Le pourcentage tout de même assez élevé d'employés en débit (pourcentage que l'on ne retrouve pas dans les études européennes), pourrait être dû au fait que la plupart des entreprises québécoises sont assez souples en ce qui a trait au règlement des heures débitées; une grande proportion d'entre elles ne font que

reporter à la période de référence suivante les heures de débit accumulées (voir rapport descriptif). Si les termes de remboursement du débit étaient plus stricts, on verrait peut-être beaucoup moins d'employés en débit.

En ce qui concerne les volumes du crédit et du débit accumulés, avec seulement 12 entreprises répondantes dans le premier cas et cinq dans l'autre, il est difficile d'interpréter objectivement les résultats obtenus. Ceux-ci montrent que, pour ce qui est du crédit (voir Tableau 44), le nombre le plus fréquent d'heures accumulées par période de référence se situe entre 2 et 4 heures (5 entreprises); viennent ensuite, dans un ordre décroissant de fréquence, des heures accumulées de crédit de 4 à 6 heures, de 6 à 8 heures, de moins d'une heure, d'une à deux heures et de plus de dix heures. Il semble donc, qu'en moyenne, les employés accumulent un crédit pouvant être utilisé en une demie ou une journée de congé (deux à huit heures). Les résultats sont malheureusement trop restreints pour vérifier l'hypothèse voulant que le volume du crédit varie en fonction de la période de référence.

L'information très réduite que nous avons obtenue en ce qui a trait au volume de débit nous appelle à la prudence.

TABLEAU 44

Habitudes des employés relativement aux heures de crédit accumulées en moyenne durant leur période de référence

Heures de crédit	Période de référence:						
	Total	1 journée	1 semaine	2 semaines	4 sem. ou mois	Année	Non-réponses
Moins de 1 heure	1		1				
1 hre à 2 hres	1		1				
2 hres à 4 hres	5			1	4		
4 hres à 6 hres	2			1	1		
6 hres à 8 hres	2		1		1		
8 hres à 10 hres	0						
Plus de 10 hres	1		1				
Ne s'applique pas	7	4	3				
Ne sait pas	21	1	6	4	6	1	3
Total	40	5	13	6	12	1	3

Comme le montrent les résultats présentés au Tableau 45, les employés accumulent généralement très peu de débit: moins d'une heure dans un cas, d'une à deux heures dans un autre et de deux à quatre heures pour deux entreprises. Une seule entreprise a rapporté un volume de débit très élevé, à savoir 10 heures. Il convient de remarquer, en se gardant cependant de passer à des conclusions trop hâtives, que cette entreprise est parmi les trois plus libérales en ce qui concerne le maximum de débit permis (25 heures).

La difficulté devant laquelle nous nous trouvons (analyser des données recueillies auprès d'un tiers et d'un huitième de notre échantillon) rend impossible une étude détaillée du problème. Les résultats indiquent une tendance qu'il faut se garder d'interpréter.

En guise de conclusion, il suffit de rappeler que, depuis l'avènement des horaires variables, la plupart des employés arrivent plus tôt au travail, quittent plus tôt le soir et prennent à peu près le même temps qu'avant au moment de la pause du midi. Les travailleurs semblent

TABLEAU 45

Habitudes des employés relativement aux heures de débit accumulées en moyenne durant leur période de référence

Heures de débit	Total	Période de référence: 1 journée	1 semaine	2 semaines	4 sem. ou mois	Année	Non-réponses
Moins de 1 heure	1				1		
1 hre à 2 hres	1	1					
2 hres à 4 hres	2			1	1		
4 hres à 6 hres	-						
6 hres à 8 hres	-						
8 hres à 10 hres	-						
Plus de 10 hres	1		1				
Ne s'applique pas	7	4	3				
Ne sait pas	28		9	5	10	1	3
Total	40	5	13	6	12	1	3

de plus adopter un horaire personnel qui varie peu d'un jour à l'autre. La majorité des travailleurs sont en position de crédit par rapport à leur caisse d'heures et le volume du crédit varie de façon à ce que les heures accumulées puissent être utilisées en une demie ou une journée de congé. Enfin, le nombre d'heures de débit accumulé par les employés est très réduit.

Chapitre III

Les réactions à l'horaire variable

L'examen de la littérature a montré combien la plupart des sondages effectués auprès des employés bénéficiant de l'horaire variable a entraîné une réaction globale des plus favorables. Ce dernier chapitre rapportera les perceptions des dirigeants d'entreprises et des travailleurs québécois quant à la valeur de cette réorganisation des temps de travail.

1. Réaction globale

Un premier indice de satisfaction face au nouvel horaire, bien qu'il ne soit pas très probant au niveau de l'interprétation, consiste à déterminer comment les principaux groupes concernés ont réagi lors de son implantation. Les résultats présentés au Tableau 46 montrent que, dans l'ensemble, le changement a suscité des réactions favorables chez tous les groupes impliqués.

Au niveau de la direction et des cadres, 23 entreprises rapportent un accord total, une répond qu'ils ne se sont pas prononcés, neuf précisent qu'ils ont exprimé des réserves, alors que sept entreprises n'ont pu nous fournir l'information désirée. Les réticences exprimées

TABLEAU 46

Réaction des divers groupes concernés face à l'horaire variable

Réaction	Groupes concernés					
	Direction et cadres		Maîtrise		Employés	
	N	%	N	%	N	%
Pleinement d'accord	23	57.5	27	67.5	31	77.5
Ne se sont pas prononcés	1	2.5	1	2.5	0	-
Ont exprimé des réserves	9	22.5	4	10	0	-
Ne sait pas	7	17.5	8	20	9	22.5
Totaux	40	100	40	100	40	100

par la direction concernaient surtout la crainte de voir la discipline se relâcher, de perdre un peu le contrôle des employés. D'autres ne voyaient pas très bien l'utilité du système et appréhendaient des difficultés dans son fonctionnement (comptabilisation, par exemple). Enfin, certains trouvaient que le nouvel horaire dérangeait quelque peu leurs habitudes et n'appréciaient pas tellement la nécessité, pour des cadres, d'enregistrer leur

temps. Il n'en reste pas moins cependant, que la majorité des cadres a très bien accueilli le changement d'horaires et que les réticences notées dans les études antérieures ne sont pas aussi nombreuses que celles-ci le laissaient supposer.

Pour ce qui est des superviseurs et des contremaîtres (Maîtrise), leur réaction semble encore plus favorable. Dans 27 entreprises, ils étaient pleinement d'accord, quatre entreprises rapportent qu'ils ont exprimé des réserves alors qu'ils ne se sont pas prononcés dans une entreprise. Les réserves exprimées portaient, tout comme pour les cadres, sur la perte d'autorité appréhendée.

En ce qui concerne les employés, des 40 entreprises répondantes, neuf n'ont pu nous donner l'information requise et dans les 31 entreprises restantes, les employés se sont prononcés complètement d'accord avec le nouvel horaire. On pourrait donc dire que les gérants du personnel pensent que la proportion des employés favorables à l'horaire variable atteint 100%.

Il convient de souligner la tendance de l'horaire variable à susciter des réactions moins favorables à mesure que l'on s'élève dans l'échelle hiérarchique.

Les hypothèses voulant que l'avènement de l'horaire variable entraîne, chez les cadres et les superviseurs, des résistances dues à leur crainte de perdre leur pouvoir sur les employés ou de rendre plus difficile la planification de leur travail semblent partiellement vérifiées.

Enfin, en ce qui a trait à la réaction des syndicats, il y a lieu de préciser que, des 40 entreprises répondantes, seulement trois comprenaient des employés syndiqués. Dans ces trois entreprises les représentants syndicaux se sont prononcés tout à fait en faveur de l'horaire variable.

Bien que l'horaire variable ait d'emblée donné lieu à une évaluation globale des plus positives, nous avons jugé opportun d'examiner plus en détail les avantages et désavantages perçus.

2. Avantages et désavantages de l'horaire variable

Point de vue de l'entreprise

Le Tableau 18 présente, par ordre d'importance décroissante, les principaux avantages que les dirigeants d'entreprise voient dans l'horaire variable.

TABLEAU 47

Principaux avantages de l'horaire variable
tels que perçus par l'entreprise

Avantages	Entreprises répondantes		
	N	%	%*(n = 40)
Humanisation du travail (liberté, autonomie, initiative, etc.)	25	32.5	62.5
Elimination des temps morts, accroissement de la productivité	10	13.1	25
Diminution des absences	9	12	24
Diminution des retards	8	10	20
Meilleure planification du travail et adaptation du volume de travail	8	10	20
Diminution du temps supplémentaire	4	5.2	10
Diminution du roulement	1	1.3	2
Diminution du stress	1	1.3	2
Amélioration de la situation des employés quant aux transports	1	1.3	2
Meilleure utilisation de l'équipement	1	1.3	2
Non-réponses	9	12	22
TOTAL	77	100	

* pourcentage du nombre total d'entreprises (n = 40) ayant choisi cette catégorie.

Le premier avantage invoqué a trait à l'humanisation du travail; il correspond au souci de plus en plus évident chez les managers actuels de tabler sur les besoins supérieurs des travailleurs (autonomie, initiative, responsabilités) ou de donner cette image. Les dirigeants semblent vouloir utiliser le réaménagement des temps de travail dans le but de modifier la satisfaction que les employés retirent de leur travail. Malheureusement, comme l'a montré l'examen de la littérature (Turgeon, 1976), cet effet souhaité n'a pas encore été vérifié empiriquement. Il n'en reste pas moins que cet avantage perçu,même s'il n'entraîne pas des changements concrets, a une certaine validité apparente que l'on ne peut ignorer.

Les autres avantages réfèrent aux effets organisationnels positifs qui ont déjà été analysés: accroissement de la productivité, diminution des absences, des retards, du temps supplémentaire, du roulement, du stress, meilleure planification du travail et meilleure utilisation de l'équipement. Cette énumération parle d'elle-même et se passe de commentaires.

Pour ce qui est des désavantages, les résultats présentés au Tableau 48 indiquent qu'ils consistent surtout en problèmes de coordination ou de réorganisation des procédures après l'implantation de l'horaire: difficultés de communication, difficulté de s'adapter à ce que tous les employés ne soient pas là en même temps, difficulté à assurer les services, à organiser des rencontres de personnel, etc. Il semble que certains de ces désavantages pourraient être minimisés, sinon éliminés, si les personnes impliquées s'efforçaient d'étudier certaines solutions de rechange. Il est important de mentionner que 12 entreprises répondantes n'ont mentionné aucun désavantage à l'horaire variable. Sans vouloir minimiser l'influence positive du nouvel horaire, il est possible que ceci soit dû à un effet de halo.

En résumé, du point de vue de l'entreprise, les avantages retirés de l'implantation de l'horaire variable l'emportent sur les désavantages et il convient de conclure que la réorganisation temporelle suscite des réactions positives qui sont justifiées dans les faits.

TABLEAU 48

Principaux désavantages de l'horaire variable
tels que perçus par l'entreprise

Désavantages	Entreprises répondantes		
	N	%	%*(n = 40)
Difficultés de communication (inter-départementales, avec succursales éloignées)	5	12	12.5
Difficultés de compréhension ou d'acceptation du système	4	10	10
Difficultés de s'adapter à ce que tous les employés ne soient pas là en même temps	3	7	7.5
Coordination et contrôle du travail plus difficiles	3	7	7.5
Problèmes reliés à l'enregistrement du temps	3	7	7.5
Difficultés à assurer les services	2	5	5
Obligation de payer un salaire pour des heures non-travaillées	1	2	3
Difficultés d'organiser des rencontres de personnel	1	2	3
Aucun désavantage	12	29	30
Non-réponses	8	19	20
TOTAL	42	100	

* pourcentage du nombre total d'entreprises (n = 40) ayant choisi cette catégorie.

Point de vue des employés

Avant de présenter les résultats proprement dits, il est utile de préciser que ceux-ci proviennent de deux sources: d'une part, des commentaires que nous ont transmis les personnes-ressources interrogées et, d'autre part, dans certains cas, des résultats d'enquêtes faites auprès des employés qui nous ont été divulgués. Si ce n'est de ces cas exceptionnels, les informations ne proviennent donc pas des employés comme tels mais de leurs superviseurs ou dirigeants.

Comme le montre le Tableau 49, l'avantage le plus fréquemment reconnu pour les employés concerne cette liberté maintenant acquise d'organiser un peu plus à leur convenance les temps de travail et hors-travail. Ce thème est celui le plus utilisé par les promoteurs de l'horaire variable et il emprunte tour à tour les expressions "meilleure intégration du travail et des loisirs" ou encore "meilleur équilibre entre la vie au travail et hors-travail". Plusieurs des autres avantages mentionnés viennent préciser ce à quoi cette nouvelle liberté est liée; sur le plan de la vie hors-travail, diminution du stress (dû aux retards, par exemple), plus de temps personnel ou avec la famille,

TABLEAU 49

Principaux avantages de l'horaire variable pour les employés tels que perçus par les dirigeants

Avantages	Entreprises répondantes N	%	%*(n = 40)
Liberté dans l'organisation de son temps (vie de travail - vie privée)	26	30	65
Facilité des transports	11	13	27.5
Plus grande motivation (responsabilités plus grandes)	9	10	22.5
Meilleure organisation du travail (liberté d'action, planification)	6	7	15
Diminution du stress	6	7	15
Plus de temps personnel ou avec la famille	6	7	15
Meilleure atmosphère de travail (climat)	6	7	15
Possibilité de report de temps	3	4	7.5
Longues fins de semaine, congés	3	4	7.5
Meilleure utilisation du temps de travail (élimination des temps morts)	2	2	5
Prestige face aux confrères et amis	1	1	2.5
Non-réponses	7	8	17.5
TOTAL	86	100	

* pourcentage du nombre total d'entreprises (n = 40) ayant choisi cette catégorie.

plus longs week-ends, congés. Au niveau de la vie au travail, la liberté accordée permet une meilleure organisation du travail (planification), une meilleure utilisation du temps de travail et, comme conséquences, une motivation plus grande (responsabilités accrues) et une meilleure atmosphère de travail (climat).

Selon plusieurs auteurs (voir Turgeon, 1976), l'horaire variable a d'abord été conçu pour permettre aux travailleurs de satisfaire plus facilement leurs contraintes individuelles, familiales et sociales. Or, bien que ce soit dans l'organisation de la vie hors-travail que s'inscrivent les principaux avantages perçus de l'horaire variable, force est de conclure que son influence est tout aussi avantageuse dans le contexte de la vie au travail.

Pour ce qui est des désavantages de l'horaire variable, les résultats présentés au Tableau 50 suggèrent qu'il existe trois catégories importantes de réserves. La première concerne les éléments particuliers de la formule; soit que les employés acceptent difficilement certains de ces éléments (enregistrement du temps, absence d'une banque d'heures) ou qu'ils préfèrent encore plus de flexibilité (crédit insuffisant, rigidité

TABLEAU 50

Principaux désavantages de l'horaire variable pour les employés tels que perçus par les dirigeants d'entreprise

Désavantages	Entreprises répondantes N	%	%*(n = 40)
Eléments de la formule:			
enregistrement du temps, absence d'une banque d'heures, crédit insuffisant, rigidité de la plage fixe, manque de liberté dans le choix des congés, perte de salaire lors d'un surcroît de débit	9	19	22.5
Perte de certains avantages:			
absences payées, temps supplémentaire, pauses-café, remise du temps pour les retards incontrôlables	8	17	20
Accroissement de la charge de travail - problèmes de remplacement d'autres employés	5	10	12.5
Difficulté dans la planification du travail - interruption du rythme de travail	3	6	7.5
Communications difficiles	2	4	5
Supervision inégale	1	2	2.5
Tentation d'accumuler trop de débit	1	2	2.5
Voir les abus de certains employés	1	2	2.5
Diminution des relations informelles	1	2	2.5
Aucun	10	21	25
Non-réponses	7	15	17.5
TOTAL	48	100	

* pourcentage du nombre total d'entreprises (n = 40) ayant choisi cette catégorie.

de la plage fixe, etc.). La seconde catégorie de réserves a trait à la perte de certains avantages qui ont été éliminés à la suite de l'introduction de l'horaire variable: absences payées, temps supplémentaire, pauses-café, etc. En troisième lieu, on retrouve les problèmes reliés à la charge de travail: augmentation de celle-ci et d'autant plus que le nouvel horaire nécessite parfois qu'un employé cumule deux fonctions en même temps (remplacement). Viennent ensuite des désavantages inhérents à l'application de la formule (difficulté des communications, supervision inégale, diminution des relations informelles) ou à son utilisation par les employés (tentation d'accumuler trop de débit, voir les abus de certains employés).

Il importe de noter qu'à nouveau, dix entreprises rapportent que les employés ne perçoivent aucun désavantage à l'horaire variable. Ce fait est assez significatif et caractérise parfaitement l'évaluation très positive que reçoit souvent le phénomène des horaires variables.

Les résultats obtenus nous amènent à conclure que l'avènement de l'horaire est perçu très favorablement par la plupart des groupes d'employés qu'il touche et que, tant du point de vue de l'entreprise que de celui des travailleurs, les avantages retirés du nouvel horaire l'emportent d'emblée sur les désavantages qu'il peut susciter.

Résumé et conclusion

Le but de cette recherche était de déterminer l'influence de l'horaire variable sur certaines dimensions de l'efficacité organisationnelle et d'étudier les comportements et réactions des travailleurs impliqués dans ce réaménagement du temps de travail.

Les résultats s'avèrent, dans l'ensemble, des plus positifs. L'implantation de l'horaire variable a entraîné une diminution des retards, du nombre d'absences et du nombre des heures supplémentaires; elle semble n'avoir eu aucun effet sur le volume du personnel (aucune modification d'effectifs, roulement diminué) et sur les dépenses générales de l'entreprise (éclairage, chauffage, etc.). Des tendances positives ont été décelées sur le plan de la productivité et de la qualité des services, alors que l'effet décelé au niveau des communications internes accuse une tendance négative.

Pour ce qui est des comportements des employés bénéficiant du nouvel horaire, les résultats ont montré qu'ils arrivent maintenant plus tôt au travail, qu'ils

quittent plus tôt le soir, qu'ils prennent en moyenne autant de temps de pause le midi et que cet horaire individuel varie très peu d'un jour à l'autre. En ce qui concerne le crédit et le débit, les habitudes des employés s'orientent plutôt en faveur du crédit et le volume de celui-ci a tendance à être tel que le temps crédité puisse être repris en une demie ou une journée de congé.

En dernier lieu, les résultats obtenus démontrent que l'avènement de l'horaire variable a suscité une réaction très favorable de la majorité des groupes concernés et que, tant du point de vue de l'entreprise que de celui des employés, les avantages retirés du nouvel horaire sont plus nombreux que les désavantages qu'il occasionne.

Le phénomène de l'horaire variable est encore marginal au Québec, mais il se peut que l'influence généralement positive qu'on lui attribue aux niveaux organisationnel et individuel suscite son essor. Cependant, la récence du phénomène, couplée à la quasi-absence de données relatives à son effet sur la vie personnelle des

travailleurs (loisirs, vie familiale) nous empêchent de conclure trop hâtivement en sa faveur. Il n'est pas prouvé que ce type de réaménagement des temps de travail entraîne des changements manifestes (bénéfiques ou nocifs) dans les habitudes du travailleur. Il n'est pas établi non plus que cette nouvelle "technique" soit la solution aux difficultés de gestion que rencontrent les managers: si l'horaire variable semble, à brève échéance, résoudre certains problèmes organisationnels, on ne peut prétendre qu'il constitue,pour le travailleur, un agent motivant per se. Sans vouloir minimiser les nombreux avantages de l'horaire variable, il faudrait sûrement dans l'avenir déterminer si, à longue échéance,le système répond adéquatement aux objectifs de gestion que se fixent les dirigeants d'entreprise et comment, si on postule que la nécessité du réaménagement des temps de travail est l'expression d'un malaise de la main-d'oeuvre, il réussit à le combler.

Louise H. Côté

ANNEXE I

Questionnaire aux entreprises et aux associations

QUESTIONNAIRE SUR L'HORAIRE VARIABLE DE TRAVAIL

QUESTIONNAIRE AUX ENTREPRISES

1. Y a-t-il une forme quelconque d'horaire variable dans votre entreprise?

OUI ☐
NON ☐

2. Si oui, qui, dans votre entreprise, pourrait nous donner éventuellement des renseignements additionnels sur ce sujet?

NOM : .....

FONCTION : .....

ADRESSE : .....

.....

TELEPHONE : .....

3. Si vous n'avez pas l'horaire variable actuellement, avez-vous l'intention de l'expérimenter prochainement?

OUI ☐
NON ☐

4. Si vous avez l'horaire variable, le nom de votre entreprise peut-il apparaître sur la liste des entreprises et organismes qui ont adopté l'horaire variable (pour fin d'information publique)?

OUI ☐
NON ☐

5. Désirez-vous recevoir une copie de cette liste?

OUI ☐
NON ☐

6. Connaissez-vous des entreprises ou organismes qui ont présentement un horaire variable et auxquels on pourrait envoyer ce questionnaire?

OUI ☐
NON ☐

N.B. Le nom de ces entreprises n'apparaîtra sur la liste qu'avec leur consentement.

NOM	ADRESSE (si possible)
.....	.....
	.....
.....	.....
	.....
.....	.....
	.....

Merci de votre collaboration!

(English on the other side)

MINISTÈRE
DU TRAVAIL
ET DE LA
MAIN D'OEUVRE

DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA RECHERCHE

[illegible]

QUESTIONNAIRE SUR L'HORAIRE VARIABLE DE TRAVAIL

QUESTIONNAIRE AUX ASSOCIATIONS

1. Est-ce que le personnel de votre organisme travaille sous une forme quelconque d'horaire variable?

   OUI ☐
   NON ☐

2. Si "oui", qui, dans votre organisme, pourrait nous donner éventuellement des renseignements additionnels sur ce sujet?

   NOM : .....

   FONCTION : .....

   ADRESSE : .....

   .....

   TELEPHONE : .....

3. Si vous n'avez pas l'horaire variable actuellement, avez-vous l'intention de l'expérimenter prochainement?

   OUI ☐
   NON ☐

4. Si vous avez l'horaire variable, le nom de votre organisme peut-il apparaître sur la liste des entreprises et organismes qui ont adopté l'horaire variable (pour fin d'information publique)?

   OUI ☐
   NON ☐

5. Désirez-vous recevoir une copie de cette liste?

   OUI ☐
   NON ☐

6. Une liste des membres de votre association ayant expérimenté l'horaire variable ...

   est annexée ☐
   n'est pas disponible ☐

S.v.p. inscrivez, si vous en connaissez, les noms d'autres entreprises ou organismes ayant adopté l'horaire variable:

NOM	ADRESSE (si possible)
.....	.....
	.....
.....	.....
	.....
.....	.....
	.....

Merci de votre collaboration!

(English on the other side)

ANNEXE II

Questionnaire téléphonique

PROJET: HORAIRES VARIABLES

QUESTIONNAIRE TELEPHONIQUE

Bonjour! Je suis ..., du ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre du Québec.

Il y a quelques mois, on vous a envoyé un questionnaire pour vous demander si vous aviez les horaires variables.
Dernièrement, vous avez dû recevoir la liste des entreprises et associations qui ont les horaires variables au Québec.

Est-ce que vous avez bien reçu cette liste? OUI ☐ NON ☐

(Si OUI), dans la lettre qui accompagnait cette liste, on vous disait qu'un étudiant vous appellerait pour avoir un peu plus de détail. C'est pour cela que je vous appelle aujourd'hui.
Ca ne va prendre que quelques minutes.

1. Actuellement, il y a environ combien d'employés qui travaillent sur un horaire variable chez vous?

   _____ Employés

2. Dans votre formule, est-ce que chaque employé, dans un même service ou département, choisit lui-même ses heures d'arrivée et de départ?

   NON ☐ (vérifier s'il s'agit d'un échelonné collectif)

   (par département ____
   ou
   par saison ____

   OUI ☐

3. Est-ce que ces employés peuvent arriver ou partir à chaque jour à des heures différentes?

   NON ☐ (vérifier s'il s'agit d'un échelonné individuel)

   OUI ☐

			N
Coter:	Echelonné collectif	☐	_____
	Echelonné individuel	☐	_____
	Variable	☐	_____
	Autre (préciser)	☐	_____
	_____		

N.B.: S'il y a moins de 10 employés sur l'horaire variable et/ou l'échelonné individuel passez à 5.

4. Est-ce qu'il serait possible de vous rencontrer pour obtenir plus de détail sur votre expérience avec ce nouvel horaire?

OUI ☐ Date: _____ Heure: _____

Endroit: _____

_____

NON ☐ Motif du refus: _____
(passer à 5)

_____

_____

Comme il est mentionné dans la lettre:

Dans cette entrevue, on pourrait parler plus en détail de la formule.

On voudrait aussi savoir quel est le nombre d'employés dans votre entreprise au total, et combien sont sur l'horaire variable, si ce sont des employés de bureau, de la production, des professionnels, des cadres, etc...

Si vous avez des données sur ces sujets, nous serions aussi intéressés de savoir si l'horaire a changé quelque chose sur:

- le nombre de démissions (turnover)
- le nombre d'absences
- le nombre de retards
- la productivité ou la qualité des services
- la quantité de temps supplémentaire
- les heures réelles ou les employés entrent et sortent
- le moral

Si vous avez déjà fait des recherches sur ces sujets (ou d'autres), il serait bon que vous ayez les résultats en main durant l'entrevue.

5. <u>Si refus ou moins de 10 employés</u>

1. Décrivez brièvement la formule

2. Types d'emplois touchés

FORMULES: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

EMPLOIS TOUCHES:

Cadres supérieurs	_____	
Contremaîtres	_____	
Professionnels	_____	
Vendeurs/agents	_____	
Employés de bureau	_____	
Employés à la production	_____	
Entretien	_____	
Autres (spécifiez):	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

ANNEXE III

Questionnaire d'entrevue

QUESTIONNAIRE SUR LES HORAIRES VARIABLES

Entreprise no.:

Service des études en
organisation du travail
Direction générale de
la recherche
Ministère du Travail et
de la Main-d'Oeuvre du
Québec.

1- Quand les horaires variables ont-ils été expérimentés la première fois dans votre entreprise?

_____ _____
mois année

Explication - commentaires: _____

_____

_____

2- Quel était l'horaire-type de travail dans le (ou les) service(s) (ou départements) touché(s) par les horaires variables avant l'introduction de ces horaires?

Nombre d'heures par semaine? _____ heures

Nombre d'heures par jour? _____ heures

Heure d'arrivée: _____ heure

Heure de dîner: départ _____ heure

retour _____ heure

Heure de départ: _____ heure

Autres détails, explications, commentaires (travail de nuit, horaires différents dans d'autres services, etc.)

_____

_____

_____

3- Les horaires variables, actuellement, sont-ils adoptés à titre expérimental (projet-pilote) ou de façon définitive?

Expérimental ☐ 1
Définitif ☐ 2

Explication - commentaires: _____

_____

_____

4- Y a-t-il des projets de les étendre à d'autres services ou départements?

OUI ☐ 1

NON ☐ 2

30

Explications - commentaires (quels services?, date prévue, etc.)

_____

_____

_____

_____

5- Tous les employés sur les horaires variables sont-ils soumis à un type d'horaire uniforme?

OUI ☐ (passer à 8) 1

NON ☐ (passer à 6) 2

31

Explications - commentaires: _____

_____

_____

_____

_____

6- Existe-t-il un règlement général ou un cadre général qui définit les horaires variables pour tous les services?

OUI ☐ (passer à 8) 1

NON ☐ (passer à 9) 2

32

Explications - commentaires (dans quels services, quelles sortes de différences, etc.)

_____

_____

_____

_____

_____

7- Identifier, si possible, les services concernés, les ressemblances et dissemblances entre les horaires utilisés, etc...

Services touchés: _____

_____

_____

_____

Heures d'arrivée: _____

Heures de dîner: _____

Heures de départ: _____

Latitude laissée à chaque service: _____

_____

_____

Façon dont se prend la décision: _____

_____

_____

_____

Autres commentaires et explications: _____

_____

_____

_____

N.B.: Si un ou plusieurs services ont l'horaire souple ou personnalisé, passer à 9

Si NON, passer à 15.

8- Quels sont le ou les service(s) ou département(s) touché(s) par les horaires variables?

Nom: _____

_____

_____

_____

_____

Les questions suivantes portent sur la façon dont fonctionne l'horaire variable dans votre organisation.

9- A quelle heure ou entre quelles heures les employés doivent-ils commencer à travailler?

1- Si échelonné:

A- Collectif: Heures possibles: _____

_____

_____

B- Individuel: Entre _____ et _____

2- Plages mobiles:

de _____ à _____

3- Il n'y a pas de plages fixes (passer à 13).

Explications - commentaires (il y a 2 plages fixes "libres" par semaine) _____

_____

_____

10- A quelle heure ou entre quelles heures les employés doivent-ils quitter le travail?

1- Si échelonné:

A- Collectif: Heures possibles: _____

_____

_____

B- Individuel: Entre _____ et _____

2- Plages mobiles:

de _____ à _____

Explications - commentaires: _____

_____

_____

11- Quelle est la période consacrée aux repas?

1- Fixe: entre _____ et _____

2- A leur choix: entre _____ et _____

3- Durée minimale: _____

4- Durée maximale: _____

12- Comment se prend la décision des heures d'arrivée et de départ?

A- 1- Chacun décide seul sur une base quotidienne (passer à 13)

2- Décision de la direction

3- Décision du supérieur immédiat

4- Décision de groupe entérinée par la direction

5- Décision conjointe

6- Décision des employés entre eux

B- Pendant combien de temps cette décision est-elle valable?

- Une journée ☐
- Une semaine ☐
- Autre (précisez) _____

_____

_____

13- Combien d'heures les employés sur les horaires variables sont-ils tenus à travailler?

13.1 Par jour: ☐ Fixe: nombre d'heures: _____ (passer à 15)

Si variable, passer à 13.2

13.2 Par semaine: ☐ Fixe: nombre d'heures: _____ (passer à 15)

Si variable, passer à 13.3 et 13.4

13.3 Période de référence: 1 semaine ☐
2 semaines ☐
3 semaines ☐
4 semaines ☐
Autre (précisez) _____

_____

13.4 Nombre d'heures à travailler dans la période de références?

_____ Heures

56 59

Explications - commentaires: _____

_____

_____

14- Existe-t-il une possibilité de report de temps, de caisse d'heures avec débit et crédit?

NON ☐ 1 (passer à 15)
OUI ☐ 2

60

Maximum de crédit: _____ Heures

61 63

Maximum de débit: _____ Heures

64 66

Lorsqu'il y a crédit:

A. ☐ 1 Peut prendre congé seulement dans les plages mobiles
☐ 2 Durant les plages fixes (max. ½ journée)
☐ 3 Durant les plages fixes (1 journée max.)
☐ 4 Durant les plages fixes sans maximum
☐ Autre (précisez): _____

_____

67

B. ☐ 1 Peut se faire payer au taux simple
☐ 2 Peut se faire payer au taux majoré de 50%
☐ Autre (précisez): _____

_____

68

C. Si le maximum permis est dépassé

☐ 1 Le temps est perdu
☐ 2 Le temps est payé au taux simple
☐ 3 Le temps est payé au taux majoré
☐ 4 Report à la période suivante
☐ Autre (précisez): _____

_____

69

Commentaires - explications: _____

_____

_____

_____

Lorsqu'il y a débit

☐ 1 Report à la période suivante

☐ 2 Perte de salaire si le maximum est dépassé

70

Explications - commentaires: _____

_____

_____

15- Utilisez-vous un système d'enregistrement du temps?

1- Les mêmes dans tous les services ☐ (passer à 16)

2- Différent d'un service à l'autre ☐ (passer à explications et à 17)

71

Explications - commentaires: _____

_____

_____

16- Quel système est utilisé?

1- Aucun enregistrement du temps ☐

2- Feuille de présence individuelle ☐

3- Feuille de présence de groupe ☐

4- Horloge pointeuse- horodateur - punch clock ☐

5- Totalisateur (genre Flextime) ☐

6- Système informatique(genre Interlex) ☐

7- Un autre système _____ ☐

72

Explications - commentaires: _____

_____

_____

17- Quel(s) rôle(s) joue la direction ou le superviseur par rapport à l'enregistrement du temps? (Plus d'une réponse possible)

Contrôle ou vérifie tous les jours ☐

Contrôle ou vérifie occasionnellement ☐

Laisse tout à la discrétion et sous la responsabilité des employés ☐

Autre (précisez) _____ ☐

73

Explications - commentaires: _____

_____

_____

18- Autres renseignements, explications ou commentaires sur la formule utilisée ou l'enregistrement du temps:

_____

_____

_____

_____

IMPLANTATION

19- Quelles sont les principales raisons, par ordre d'importance, pour lesquelles l'horaire variable a été introduit dans votre organisation?

1: _____

_____

2: _____

_____

3: _____

_____

4: _____

_____

Explications - commentaires: _____

_____

_____

20- Quand les horaires variables furent introduits, qui les a d'abord proposés?

La direction ☐ 1 Le syndicat ☐ 3

Les cadres ☐ 2 Les employés ☐ 4

Explications - commentaires: _____

_____

_____

_____

21- Pourriez-vous nous décrire brièvement la façon dont les horaires variables furent introduits: qui a travaillé à l'élaboration de la formule (détermination des plages, choix des services ou des postes)? Qui a été consulté? Par quels moyens? A quel moment?

Elaboration:	OUI	NON	N.S.P.
Service du personnel	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Autres cadres	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Contremaîtres	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Employés	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Représentants syndicaux	☐ 1	☐ 2	☐ 3
Autres (précisez)	☐	_____	

Explications - commentaires: _____

_____

_____

Consultation avant la période d'essai:

Pas de période d'essai: ☐

Service du personnel: ☐ comment: _____

_____

Cadres : ☐ comment: _____

_____

Contremaîtres : ☐ comment: _____

_____

Employés : ☐ comment: _____

_____

Représentants syndicaux : ☐ comment: _____

_____

Consultation avant l'adoption définitive:

Pas d'adaptation définitive ☐

Cadres : ☐ comment: _____

_____

Contremaîtres : ☐ comment: _____

_____

Employés : ☐ comment: _____

_____

Représentants syndicaux : ☐ comment: _____

_____

Explications - commentaires: _____

_____

_____

22- Comment les différents groupes impliqués ont-ils réagi face au nouvel horaire?

Syndicats:

N.s.p. ☐ 1
Pleinement d'accord ☐ 2
Ne s'est pas prononcé ☐ 3
A exprimé des réserves ☐ 4 (explicitez) _____

31

_____
_____
_____

Explications - commentaires: _____
_____
_____
_____

Direction (cadres):

N.s.p. ☐ 1
Pleinement d'accord ☐ 2
Ne s'est pas prononcé ☐ 3
A exprimé des réserves ☐ 4 (explicitez) _____

32

_____
_____
_____

Explications - commentaires: _____
_____
_____
_____

Maîtrise ("superviseurs"):

N.s.p. ☐ 1
Pleinement d'accord ☐ 2
Ne s'est pas prononcé ☐ 3
A exprimé des réserves ☐ 4 (explicitez) _____

33

_____
_____
_____

Explications - commentaires: _____
_____
_____
_____

N.S.P. ☐ 1
Pleinement d'accord ☐ 2
Ne se sont pas prononcés ☐ 3
Ont exprimé des réserves ☐ 4

34

Explications - commentaires: _____

23- Lors de l'introduction des horaires variables, avez-vous fait appel aux services de consultants externes, spécialisés?

OUI ☐ 1 NON ☐ 2 N.S.P. ☐ 3

35

Explications - commentaires: _____

24- Lors de l'introduction des horaires variables, avez-vous consulté les membres d'autres organisations ayant adopté les horaires variables?

OUI ☐ 1 NON ☐ 2 N.S.P. ☐ 3

36

Explications - commentaires: _____

EFFETS ORGANISATIONNELS

Nous allons maintenant parler des conséquences de l'horaire variable sur l'organisation. Plus exactement, nous allons parler des conséquences de l'horaire variable sur le nombre d'employés, le nombre de démissions, les absences ou les retards, la productivité, le temps supplémentaire, le moral, etc.

N.B. Demander à l'interviewé s'il possède des documents pouvant faciliter la suite de l'entretien.

EFFECTIFS

25- Approximativement, combien y a-t-il d'employés dans votre entreprise ou association?

Remplir la colonne de gauche à la page suivante.

26- Combien y a-t-il d'employés qui travaillent actuellement sur un horaire variable?

Remplir la colonne du centre à la page suivante.

27- Dans ces mêmes services, combien avaient-ils d'employés avant l'introduction des horaires variables?

Remplir la colonne de droite à la page suivante.
Si l'interviewé n'a pas de données, cocher une des cases suivantes:

Effectifs accrus	☐ 1	
Effectif diminués	☐ 2	
Effectifs inchangés	☐ 3	---- q. 29
N.s.p.	☐ 4	---- q. 29

37

25 - 26 - 27

Date: _____ mois année

38 39 40 41

	au total maintenant	H.V. maintenant	Mêmes services avant
Au total:	42 45	46 49	50 53
Hommes:	54 57	58 61	
Femmes:	62 65	66 69	
Cadres supérieurs:	70 72	73 75	76 78 -- 30 80 1 2
Contremaître:	3 6	7 10	11 14
Professionnels:	15 18	19 22	23 26
Vendeurs/agents:	27 30	31 34	35 38
Techniciens:	39 42	43 46	47 50
Employés de bureau:	51 54	55 58	59 62
Employés à la production:	63 66	67 70	71 74 -- 79 80 1 2
Entretien:	3 6	7 10	11 14
Autres			
_____ 15	16 19	20 23	24 27
_____ 28	29 32	33 36	37 40
_____			
_____			
_____			
_____			
Syndiqués:	41 44	45 48	
Non syndiqués:	49 52	53 56	

Explications - commentaires: _____

_____

_____

_____

_____

25 - 26 - 27

Date: _____
mois année

	au total maintenant	H.V. maintenant	Mêmes services avant
Au total:	_____	_____	_____
Hommes:	_____	_____	
Femmes:	_____	_____	
Cadres supérieurs:	_____	_____	_____
Contremaître:	_____	_____	_____
Professionnels:	_____	_____	_____
Vendeurs/agents:	_____	_____	_____
Techniciens:	_____	_____	_____
Employés de bureau:	_____	_____	_____
Employés à la production:	_____	_____	_____
Entretien:	_____	_____	_____
Autres: (spécifiez)	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Syndiqués:	_____	_____	
Non syndiqués:	_____	_____	

Explications - commentaires: _____

_____

_____

_____

_____

28- Ces changements dans le nombre d'employés sont-ils dûs, en partie, à l'introduction de l'horaire variable?

OUI ☐ 1 NON ☐ 2 N.S.P. ☐ 3

Si OUI, explicitez: _____

_____

_____

_____

_____

_____

56

ROULEMENT

29- Les horaires variables ont-ils eu un effet sur le nombre des départs (personnes parties et remplacées) dans votre organisation (turnover)?

Plus de départs	☐ 1
Moins de départs	☐ 2
Pas de changements	☐ 3 q.30
N.s.p.	☐ 4 q.30

57

	AVANT, Période:	**MAINTENANT**, Période:
	_____ nbre de mois, de semaines	_____ nbre de mois, de semaines
a)	_____ départs sur _____ par _____	_____ départs sur _____ par _____
b)	_____ % par _____	_____ % par _____

c) _____ % de plus ☐ de moins ☐ (explicitez): _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

30- Recrutement:

L'horaire variable a-t-il eu un effet sur votre recrutement (capacité d'attirer des candidats)?

- Recrutement facilité ☐ 1
- Recrutement difficile ☐ 2
- Aucun changement ☐ 3
- N.S.P. ☐ 4

Commentaires: _____

31- Temps supplémentaires:

Avec l'horaire variable, quand l'employé peut-il faire du temps supplémentaire à un taux majoré (N.B.: indiqué toutes les conditions nécessaires)?

- Seulement en dehors des plages mobiles ☐
- Sur demande de mon supérieur ☐
- Doit avoir fait plus d'heures que la journée normale ☐ ____ heures
- Doit avoir fait plus d'heures que la semaine normale ☐ ____ heures
- Ne doit pas être en "débit" ☐
- Les heures doivent s'écarter de son horaire prévu ☐ (explicitez)

- Autres (précisez): _____

32- A cause de l'horaire variable, le nombre d'heures supplémentaires a-t-il changé?

Augmenté	☐ 1	
Diminué	☐ 2	
Eliminé	☐ 3	
Inchangé	☐ 4	q. 33
N.s.p.	☐ 5	q..33

AVANT, Période: _____ nbre de mois, de semaines

MAINTENANT, Période: _____ nbre de mois, de semaines

_____ heures par _____

_____ heures par _____

OU

_____ % et plus ☐, de moins ☐

Explications et commentaires: _____

33- Avec l'horaire variable, comment les absences payées (absences pour visites médicales, pour suivre des cours, congés de maladie, congés sociaux, etc...) sont-elles comptabilitées à l'employé?

Comme avant: ☐ 1 _____ heures par jour

OU: _____

34- Est-ce que certaines absences payées ont été ajoutées ou enlevées suite à l'introduction des horaires variables?

OUI ☐ 1 NON ☐ 2

Si OUI, (explicites): _____

Commentaires - explications: _____

35- A cause de l'horaire variable, le nombre d'absences au travail (payées ou non, d'un jour ou de moins d'un jour) a-t-il changé?

Augmenté ☐ 1
Diminué ☐ 2
Inchangé ☐ 3 q.36
N.s.p. ☐ 4 q.36

AVANT, Période:

Nbre de mois, de semaines

_____ jours ☐ par _____
heures ☐

ou

_____ % de plus ☐, de moins ☐

MAINTENANT, Période:

Nbre de mois, de semaines

_____ jours ☐ par _____
heures ☐

Commentaires: (définition des absences, etc...) _____

Retards

36- A cause de l'horaire variable, le temps perdu à cause des retards a-t-il changé?

Augmenté ☐ 1
Diminué ☐ 2
Inchangé ☐ 3 q.37
N.s.p. ☐ 4 q.37

AVANT, Période:

nbre de mois, de semaines

_____ retards par _____
ou
_____ heures par _____

ou

_____ % de plus ☐, de moins ☐

MAINTENANT, Période:

nbre de mois, de semaines

_____ retards par _____
ou
_____ heures par _____

Commentaires: _____

PRODUCTIVITE

37- A cause de l'horaire variable, avez-vous remarqué un changement dans la productivité dans ses service(s) ou département(s) concerné(s)?

Productivité accrue	☐ 1	
Productivité diminuée	☐ 2	
Productivité inchangée	☐ 3	q. 40
N.s.p.	☐ 4	q. 40

59

Explications - commentaires: _____

38- Avez-vous des données quantifiables qui permettraient d'illustrer ce changement?

60 61

62 63

64 65

39- Avez-vous une idée de la façon dont l'horaire variable a pu produire un tel changement?

66 67

68 69

70 71

QUALITE DES SERVICES (OU PRODUITS)

40- A cause de l'horaire variable, avez-vous remarqué un changement dans la qualité des services ou des produits?

- Qualité accrue ☐ 1
- Qualité diminuée ☐ 2
- Qualité inchangée ☐ 3 q.42
- N.s.p. ☐ 4 q.42

Explications - commentaires: _____

41- Avez-vous des données qui permettraient d'illustrer ce changement (plaintes, taux d'erreurs, pertes, etc...)?

42- Avez-vous une idée de la façon dont l'horaire variable a pu produire un tel changement?

43- A cause de l'horaire variable, vos heures d'ouverture ou de service aux clients ont-elles été modifiées?

OUI ☐ 1 NON ☐ 2 N.S.P. ☐ 3

Si OUI:

Avant de _____ ☐ AM ☐ PM à _____ ☐ AM ☐ PM

Maintenant de _____ ☐ AM ☐ PM à _____ ☐ AM ☐ PM

Explications - commentaires: _____

44- Les horaires variables ont-ils eu un effet sur les communications entre les différents services?

Communications améliorées ☐ 1

Communications plus difficiles ☐ 2

Communications inchangées ☐ 3

N.s.p. ☐ 4

Commentaires (Comm. limitées aux plages fixes, etc...) _____

REORGANISATION

45- A cause de l'horaire variable, est-ce que les tâches des employés (y compris les contremaîtres et les cadres) ont été modifiées ou redistribuées? Par exemple, est ce que les méthodes ont changé pour constituer des réserves de travail ou est-ce que les employés sont devenus polyvalents pour pouvoir se remplacer?

Aucun changement ☐ 1 (passer à 47)

OUI ☐ 2 Explicites:

Postes: Changements:

Commentaires:

46- Cette réorganisation du travail a-t-elle exigé une formation additionnelle (ou modifiée) pour vos employés?

NON ☐ 1 q. 47
OUI ☐ 2 Explicitez

Postes: Changements:

_____ _____
_____
_____
_____ _____
_____
_____
_____ _____
_____
_____

Commentaires: _____
_____
_____
_____
_____

47- Le changement d'horaire a-t-il entraîné des changements dans vos dépenses générales ("overhead"): chauffage, éclairage, électricité, etc...

Dépenses accrues ☐1
Dépenses diminuées ☐2
Dépenses inchangées ☐3
N.s.p. ☐4

Commentaires (précisez le(s) poste(s) du budget): _____
_____
_____
_____
_____

48- Y a-t-il d'autres investissements qui ont été nécessités par la mise en place du nouvel horaire?

NON ☐ 1
OUI ☐ 2 Explicites: _____ 9

_____ 10 11
_____ 12 13
_____ 14 15
_____
_____

Utilisation réelle du temps:

N.B. Si on a recueilli des données relatives aux heures d'arrivée et de départ, des repas, de l'utilisation du report, etc..., serait-il possible d'en obtenir une copie?

49- En général les employés, sur l'horaire variable, arrivent...

Plus tôt	☐ qu'avant	1
Plus tard	☐ qu'avant	2
à la même heure	☐	3
N.s.p.	☐	3

16

Commentaires: _____
_____
_____
_____

50- En général, les employés, sur l'horaire variable partent...

Plus tôt	☐ qu'avant	1
Plus tard	☐ qu'avant	2
à la même heure	☐	3
N.s.p.	☐	4

17

Commentaires: _____
_____
_____
_____
_____

51- En général, les employés, sur l'horaire variable prennent...

- ☐ 1 Plus de temps pour dîner
- ☐ 2 Moins de temps pour dîner
- ☐ 3 Autant de temps
- ☐ 4 N.s.p.

Commentaires: _____

52- En général, les employés, sur l'horaire variable, adoptent un horaire individuel...

- ☐ 1 qui varie beaucoup d'un jour à l'autre
- ☐ 2 qui varie peu d'un jour à l'autre
- ☐ 3 n.s.p.

Commentaires: _____

53- En moyenne, les employés accumulent...

_____ heures de débit par période

ou

_____ heures de crédit par période

ou

☐ n.s.p.

Commentaires: _____

54- Il y a environ

____ employés en crédit

____ employés en débit

____ employés ni en crédit ni en débit

☐ n.s.p.

Commentaires: _____

Evaluation générale

55- Du point de vue de votre entreprise, quels sont les principaux avantages de l'horaire variable?

_____ 35 36
_____ 37 38
_____ 39 40
_____ 41 42
_____
_____

56- Quels sont les principaux problèmes causés par l'horaire variable pour votre entreprise (ou les principales difficultés rencontrées?)

_____ 43 44
_____ 45 46
_____ 47 48
_____ 49 50
_____
_____

57- Qu'est-ce que vos employés apprécient le plus dans ce nouvel horaire?

_____ 51 52
_____ 53 54
_____ 55 56
_____ 57 58
_____
_____

58- Qu'est-ce que vos employés apprécient le moins dans ce nouvel horaire?

_____ 59 60
_____ 61 62
_____ 63 64
_____ 65 66 - 19 80

N.B. Si on a effectué des enquête sur le moral ou les attitudes des employés, serait-il possible d'obtenir une copie du rapport ou d'en connaître les conclusions?